

Promotion 16

Octobre 2019

Transformation et organisation apprenante :

Quels dispositifs les entreprises mettent-elles en place pour
accompagner le changement ?

Sous la direction de Nicolas Berland

Christine Fargier

Malika Izzoki

Alexandra Launay

Sandra Ventureira

Barbara Vignaud

Remerciements

A **Nicolas Berland** pour nous avoir suivies tout au long de la réalisation de ce mémoire et pour ses bons conseils.

A **Fabien Blanchot** pour nous avoir ouvert les portes du MBA, nous avoir fait confiance sur cette idée de mémoire et pour nous avoir orientées dans la bonne direction sur ce sujet.

A **Marie-Camille Delacroix** pour son aide précieuse tout au long de ces 18 mois.

A **l'équipe d'enseignants** pour la transmission de son savoir et pour nous avoir permis d'échanger tout au long de ce fabuleux parcours, qui nous a ainsi permis de grandir.

Aux **professionnels que nous avons le plaisir d'interroger dans les différentes organisations** qui nous ont permis de réaliser la partie empirique de ce mémoire, pour leur temps précieux, nos échanges fructueux et pertinents.

A **nos proches, conjoints, parents, enfants et amis** pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de ces deux années.

Une pensée particulière pour **Olivier Charpateau et sa famille**.

Ce mémoire est la rencontre de cinq personnes : une actuaire, une experte RH, une juriste, une coach et une financière.

Au départ, cinq personnes confrontées au changement et à la transformation au quotidien sans en percevoir concrètement le sens.

Bonne lecture à vous !

Table des matières

Remerciements	2
Table des matières	4
Résumé	6
Introduction	8
1 Étude théorique.....	11
1.1 Comment définir le changement ?.....	11
1.2 Le changement devient-il transformation ?.....	20
1.3 Comment passer de la gestion du changement à la gestion des capacités de changement ?	24
2 Étude empirique	30
2.1 Quel est l'ADN de ces organisations ?.....	30
2.2 Quels types d'entreprises avons-nous choisi d'observer ?	31
2.3 Pourquoi des entretiens semi-directifs ?	32
2.4 Quels sont les enseignements des entretiens menés ?	34
2.5 Quelle analyse des données ?.....	52
2.6 Vers une conscience accrue du rôle de l'individu dans la réussite des transformations	54
3 Comment réussir une transformation grâce aux individus ?	56
3.1 Vers un changement de paradigme	56
3.2 Vers un changement de posture des dirigeants	60
3.3 Vers une internalisation de la transformation	61
3.4 Vers l'expérimentation	62
3.5 Vers un écosystème apprenant	62
3.6 Les signaux d'une transformation qui prend forme	70

Conclusion.....	71
Bibliographie	73
Annexe – Recherches académiques	80
Annexe – Fonctionnement de notre groupe.....	81
Annexe – Organisation du répertoire de travail.....	85
Annexe – Questionnaire des entretiens semi-directifs	88
Questionnaire initial	88
Questionnaire final	89
Annexe – Transcription de l’interview de l’Entreprise A – Première interview	90
Annexe – Transcription de l’interview de l’Entreprise A – Deuxième interview	94
Annexe – Transcription de l’interview de l’Entreprise A – Troisième interview	97
Annexe – Transcription de l’interview de l’Entreprise B	102
Annexe – Transcription de l’interview de l’Entreprise C	106
Annexe – Transcription de l’interview de l’Entreprise D	115
Annexe – Transcription de l’interview de l’Entreprise E.....	124
Annexe – Transcription de l’interview de l’Entreprise F.....	133
Annexe – Transcription de l’interview de l’Entreprise G	142
Annexe - Tableau de synthèse des éléments clés collectés lors de nos entretiens semi-directifs	147

Résumé

Ce mémoire est la rencontre de cinq personnes confrontées dans leurs organisations à des changements impulsés par leur management, provoquant des réactions et des incompréhensions sur ce qui était attendu d'elles et sur les impacts dans leur quotidien.

Après avoir effectué des recherches sur le changement et la transformation, s'est alors posée la question de l'angle sous lequel aborder ce vaste sujet : du point de vue de l'organisation ? Du point de vue du travail ? Ou encore du point de vue de l'humain ? Nos convictions et appétences personnelles nous ont conduites à nous interroger sur le changement du point de vue de l'humain.

L'idée ici n'est pas de donner le manuel « *clés en main* » pour une transformation réussie mais plutôt d'identifier les facteurs clés qui vont permettre la « **greffe** » de la transformation dans une organisation.

Notre revue de littérature a mis en exergue qu'au-delà de la sémantique la transformation intègre différents changements qui s'incrémentent, s'imbriquent les uns aux autres et provoquent ainsi l'accélération de son rythme. Nos recherches nous ont conduit à intégrer dans notre champ d'analyse la dimension de l'apprentissage organisationnel. En effet, l'accompagnement des changements dans les organisations en transformation implique **une adaptation dans leur capacité à apprendre et à capitaliser sur l'apprentissage**.

Cette revue a été complétée par un volet empirique, basé sur des entretiens semi-directifs. Nous avons rencontré plusieurs entreprises avec un engagement et un niveau de conscience de la transformation en cours vécus à des niveaux totalement différents. Cela nous a permis de définir des typologies d'entreprise : les **traditionnelles**, les **apprenantes**, les **précurseurs**, les **agiles** en fonction des caractéristiques des dispositifs mis en place pour accompagner leur transformation.

Enfin, notre recherche tend à démontrer que **la transformation de l'organisation passe par la transformation des individus qui la composent**. Elle sera d'autant plus réussie que l'organisation sera en mesure de donner toutes les chances à ses collaborateurs d'être en capacité de changer.

Introduction

Le choix de la problématique de ce mémoire procède d'expériences personnelles vécues par les membres de notre groupe. Chacune de nous a ou a été confrontée dans son organisation à des changements impulsés par le management : restructuration de lignes de services, changement de responsable ou revue de la vision stratégique de l'entreprise, modification de l'organisation ou de culture d'entreprise, etc.

La première fois que nous y avons été confrontées, ce fut pour nous toutes surprenant, voire anxiogène. Nous avons beaucoup d'interrogations : qu'est-ce que cela allait changer au quotidien ? Comment, en fonction de qui nous étions à ce moment-là, pourrions-nous apporter notre pierre à l'édifice ? Comment aurions-nous pu modifier nos comportements pour aller dans le sens du changement souhaité ? Comment allions-nous l'accepter ? Quels étaient les moyens mis à notre disposition ?

Face à notre questionnement, peu ou pas de réponse nous ont été fournies par nos organisations respectives.

Et puis, petit à petit, le terme changement s'est modifié en transformation. Nous ne parlions plus de changement mais dorénavant de transformation. Alors là ! Questionnement supplémentaire, de quoi parlons-nous finalement ? Quelles différences ?

Notre constat, malgré nous : au fil des années et après plusieurs changements (ou transformations), de surcroît très rapprochés dans le temps, nous avons pu constater que dans les faits et au quotidien, rien n'avait changé. Que nous passions d'un changement à un autre, ou du changement à la transformation, nous avons simplement l'impression d'être face à des effets d'annonce.

Nous avons donc souhaité approfondir cette thématique pour savoir ce qu'il en était exactement.

Après avoir effectué des recherches sur ce sujet de changement et de transformation, nous nous sommes rendues compte qu'il s'agissait d'un sujet vaste. La question s'est alors posée de quelle manière nous allions finalement l'aborder : du point de vue de l'organisation ? Du point de vue du travail ? Ou encore du point de vue de l'humain ? Nos convictions et appétences personnelles nous ont conduites à nous interroger sur le changement du point de vue de l'humain. Au fil de nos lectures, nous avons acquis la conviction naissante que l'organisation ne pouvait changer ou se transformer que grâce aux individus qui la composent. Ainsi les questions sur les résistances et le savoir-changer des individus sont apparues. Si les résistances sont un sujet très largement développé, les conditions requises pour la réussite d'une transformation et les moyens mis en œuvre par les organisations pour faire changer les individus n'étaient pas ou très peu développés. Nous avons donc choisi d'aborder le thème du changement par l'approche des dispositifs en place permettant de faire bouger l'organisation.

Quand nous avons commencé à interroger des entreprises sur notre sujet, nous avons pris conscience de l'écart entre notre problématique, avec toutes les hypothèses qu'elle sous-tend quant aux liens entre la transformation de l'organisation et le développement du savoir-changer de ses collaborateurs, et les pratiques en place dans les organisations en matière de « conduite du changement ». En effet, face à notre question : « Que mettent en place les entreprises auprès de leurs collaborateurs pour faire changer l'organisation ? », nos premiers interlocuteurs étaient interpellés par la question elle-même et nous répondaient assez rapidement : « pas grand-chose ».

Aussi, face à cette carence de matière pour notre partie empirique, il nous a semblé important de nous intéresser à des organisations ayant des convictions similaires à celles que nous avons pu nous forger au fur et à mesure de nos lectures académiques : des organisations convaincues de l'importance majeure de développer le savoir-changer de leurs collaborateurs afin d'accompagner la transformation de leur organisation.

Toutefois, le but de cette étude empirique n'est nullement d'identifier de bonnes pratiques qui pourraient être démultipliées. En effet, celles-ci ne peuvent être justes que dans un contexte

et à un moment donné. Elles sont donc difficilement transférables de manière intrinsèque d'une organisation à une autre.

Pour répondre à cette thématique, nous présentons, dans une première partie, une revue de littérature. Dans un premier temps, elle explicite le concept du changement, les types de changement qui peuvent être rencontrés dans les organisations et les différents modèles de gestion du changement. Dans un second temps, cette revue aborde la question du changement qui devient transformation. Et dans un dernier temps, nous abordons les capacités de transformations de l'organisation via la capacité des individus qui la composent à savoir-changer.

A l'issue de cette revue de littérature, nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès de personnes en charge ou à l'initiative du changement dans leur organisation afin de confronter les quelques éléments identifiés par la théorie et la réalité du terrain.

Enfin, la dernière partie répond à notre problématique sur ce qui est nécessaire à l'organisation d'un point de vue de l'individu pour la faire changer et faire en sorte que la transformation prenne greffe.

1 Étude théorique

1.1 Comment définir le changement ?

Dans ce paragraphe, nous allons tenter de définir le changement, de déterminer ses origines et présenter les différents types de changements analysés par la littérature académique.

1.1.1 Qu'est-ce que le changement ?

Le changement peut être vu au travers de deux prismes distincts et/ou complémentaires :

- L'un sous l'angle de la physique, où le changement est le passage d'un état A à un état B,
- L'autre qui met l'accent sur le processus qui mène de l'état A à l'état B.

Les premières recherches sur le changement, qui comparaient le passage d'un avant et d'un après, ont mis en exergue le caractère systémique de l'organisation : dès lors qu'il y a un élément de l'organisation qui est impacté par un changement, des perturbations se produisent sur d'autres éléments du système.

Selon l'expression de Norbert Alter, l'innovation y devient « ordinaire »¹ : les changements sont multiples et se font soit dans la continuité, soit par « petits pas », soit de manière plus immédiatement visible. Ainsi au lieu de comparer deux états successifs, il s'agit de s'intéresser davantage au passage d'un état à un autre.

Aujourd'hui, les organisations sont confrontées à de nombreux changements, de nature et d'ampleur différentes, avec des temporalités et des rythmes variables. « C'est un processus au cours duquel un système passe d'un état à un autre pour prendre une nouvelle configuration. Cette reconfiguration s'inscrit dans une certaine temporalité, plus ou moins longue, avec un avant et un après, un état et un devenir. Le changement c'est le passage, le basculement d'un

¹ Alter Norbert. L'innovation ordinaire. Paris. PUF. 2000 cité par Bernoux, op. cit.

système à un autre. Ce que l'on peut décrire et analyser n'est finalement rien d'autre qu'un flux de transformations, jamais terminées, jamais vraiment spécifiques les unes par rapport aux autres »².

1.1.2 Quels types de changement dans les organisations ?

Le changement revêt plusieurs formes au sein de nos entreprises. Il est multidimensionnel³ et impacte les trois sphères principales de l'entreprise : l'homme, le travail et l'organisation.

1.1.2.1 L'organisation et le changement : le changement structurel et stratégique

Pour faire face à un environnement mouvant, les organisations sont contraintes d'adapter leur organisation afin de rester performantes. Cette adaptation aux évolutions de marché et de concurrence peut toucher plusieurs domaines dont la structure de l'organisation et de la stratégie. Ce changement s'inscrit dans une démarche adaptative (changement subi versus changement prévu). Il représente une évolution adaptative de l'organisation en réponse à une contrainte.

Apparaissent d'ailleurs des Directions de la Transformation au sein des organisations et notamment au niveau des Comités Exécutifs (ComEx). Le changement est alors perçu comme une approche stratégique, il s'incarne dans les organisations. Ces directions, en charge de piloter et d'accompagner les grands changements dans les organisations, avec ou sans l'appellation « Transformation », sont associées à la stratégie des entreprises et cette transformation s'illustre dans toutes les strates de l'organisation (ComEx, management, opération).

Le changement devient visible au niveau de la structure et des processus. Quel que soit le niveau où s'opère le changement, cela impacte les relations et les flux d'échanges au sein de

² Alter Norbert. L'innovation ordinaire. Paris. PUF. 2000. cité par Bernoux, op. cit.

³ Pichault, François et Erhard Friedberg. Gestion du changement vers un management polyphonique : études de cas. Bruxelles : De Boeck, 2013.

l'entreprise. Le changement stratégique est un changement profond dans l'organisation car il touche aux objectifs de la structure. Ce changement peut être opéré progressivement avec des méthodes d'accompagnement dédiées : « un projet avec des objectifs et un planning dédié » (changement incrémental progressif - Mintzberg) ou de façon plus rapide (stabilité et bouleversement - Mille 1982).

Le changement structurel et stratégique, quels que soient son rythme (progressif versus brutal) et sa profondeur (structure versus stratégie, impulse un mouvement de recomposition du système.

1.1.2.2 Le travail et le changement : le système et les dispositifs

Il s'agit ici d'un changement de processus et/ou d'outils comme, par exemple : l'implémentation d'une démarche qualité ou client, l'utilisation d'un nouvel ERP⁴, la digitalisation des outils etc.

Le rapport au travail et la façon dont les individus interagissent avec leur travail sont souvent régis par les outils utilisés. L'évolution des outils et des méthodes de travail constitue un élément important du changement dans les organisations. Les itérations avec les outils et les méthodes utilisés dans les organisations sont une composante structurante du travail.

Ainsi, le changement idéal conduit à un état de compatibilité de ces trois sphères (l'homme, le travail et l'organisation).

⁴ ERP ou *Enterprise Resource Planning* - traduit en français par l'acronyme PGI (Progiciel de Gestion Intégré) et se définit comme un groupe de modules relié à une base de données unique

1.1.3 Quelles sont les différentes approches et modèles de gestion du changement ?

Il existe plusieurs approches du changement qui se sont développées depuis les années 1940.

A noter que chaque nouvelle approche vient compléter la précédente, sans s'y substituer.

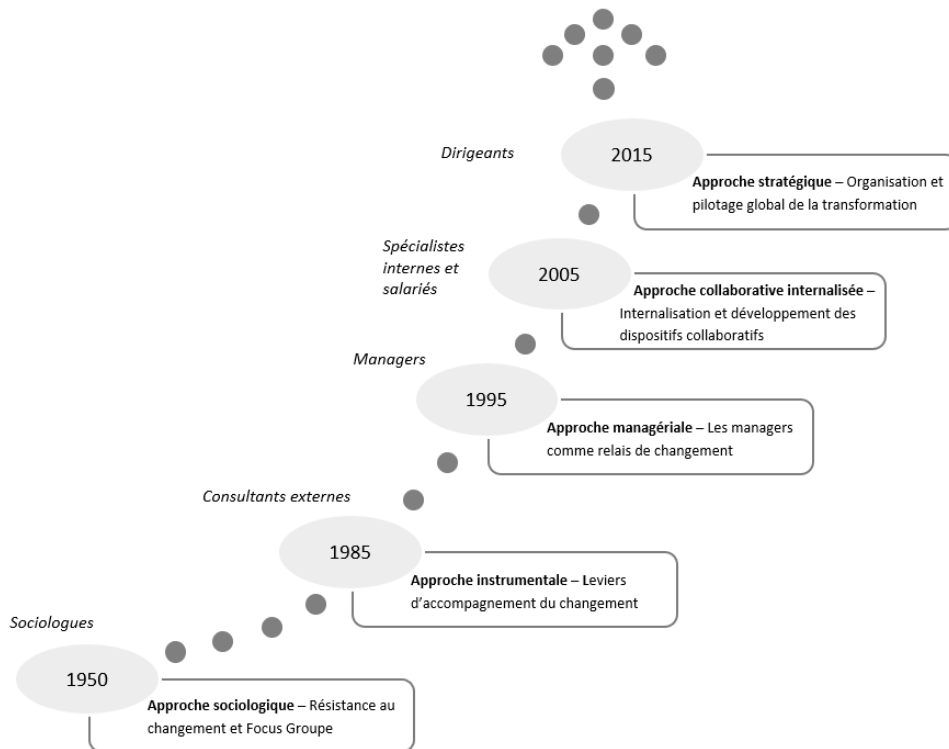


Figure 1 : Les approches du Changement et de la Transformation⁵

1.1.3.1 L'approche sociologique de Lewin

Dans années 1950, Lewin fait ressortir les résistances au changement et la mise en place de focus groupes. Selon une approche sociologique et psychologique, Lewin (1951) insiste sur le rôle de l'individu encapsulé dans des groupes sociaux pour comprendre la dynamique de changement. Selon lui, l'individu développe des phénomènes de résistance au changement qui s'expliquent par l'abandon des routines, la peur de l'inconnu et l'effort d'apprentissage. Ses travaux de recherche ont mis en évidence que les résistances au changement peuvent être levées par le travail de dialogue entre les membres du groupe concerné sur les modalités d'application du changement (expérience des Focus Groups).

⁵ David Autissier, Kevin Johnson, Emilie Metais-Wiersch. « Du Changement à la Transformation ». *Question(s) de management* 2018/2 (n° 21) : pages 45-54

Selon lui, le changement organisationnel peut être perçu sous deux angles différents :

- Soit il s'agit d'**un projet** (avec un début, un milieu et une fin) visant à modifier les pratiques, outils, organisations et/ou comportements d'un système social en vue de leur remplacement, c'est-à-dire un remplacement du système social,
- Soit il s'agit d'**un évènement particulier** de la vie de l'entreprise qui la déstabilise pour la conduire vers un état d'équilibre quasi stationnaire (principe de champ des forces opposés).

Quel que soit le type de changement observé, il existe trois phases pour opérer un changement :

- La première consiste en **la prise de conscience** (dégel, aussi appelée phase de dé cristallisation), où le besoin de changer est perçu comme nécessaire pour la survie du système⁶ concerné,
- La deuxième implique **la mise en mouvement du système** (mouvement, aussi appelée phase de déplacement), c'est-à-dire le changement proprement dit,
- Enfin, la dernière phase consiste en **la stabilisation du nouveau système** (regel, appelée phase de recristallisation), où les nouveaux comportements se pérennisent.

Au niveau organisationnel, Vandangeon-Derumez (1998) mentionnent les mêmes phases : **maturation, déracinement, enracinement**. Nous retrouvons ces trois étapes qui accompagnent le changement (portée normative du modèle en trois phases).

L'approche de Lewin vise à convaincre les personnes de l'intérêt du changement afin de lever les résistances : c'est la « démarche de persuasion ». L'un des moyens de lever les résistances est tout simplement le dialogue (expérience des « Focus Groupes de Lewin » - la boucherie). Lorsque le groupe décide de changer, pour rester intégré dans le groupe l'individu est prêt à faire évoluer son comportement.

⁶ Le système peut être un individu, une organisation, etc.

Enfin, pour Lewin, dans tout processus de changement, il convient de suivre les étapes nécessaires à sa réussite :

1. Avant tout, l'organisation doit définir avec précision la cible du changement, les acteurs et ceux qui vont l'actionner de manière concrète,
2. Elle doit construire un argumentaire pour encourager et motiver le changement : quel changement doit-être opéré (quoi) ? Quels moyens vont être mis en place (comment) ? pour quelles raisons ce changement doit-il être opéré (pourquoi) ?
3. Ensuite, elle doit mobiliser les bons médias de communication,
4. Et avoir des relais légitimes pour relayer au quotidien les messages,
5. Il est aussi primordial de privilégier les temps d'expérimentation,
6. De mettre en place des focus groupe,
7. Et d'avoir des temps d'appropriation du changement en cours.

1.1.3.2 L'approche instrumentale

À la fin des années 1970, les pays occidentaux entrent dans une période de récession. Les entreprises se battent sur les marchés pour conserver leur positionnement et leur avantage concurrentiel, notamment vis-à-vis des pays émergents.

Le changement devient une méthode d'intervention visant à remplacer les pratiques existantes à l'aide de leviers. Pour accompagner le changement, Kanter, Stein et Jick (1992) ont classé ces leviers dans une suite chronologique, appelée « la roue du changement », qui a inspiré un grand nombre de méthodes de conduite du changement déployées par les grands cabinets de conseil. Elle met en œuvre trois grands leviers : **communication**, **formation** et **accompagnement**, avec, en amont, des actions de diagnostic et, en aval, des actions de pilotage.

La « roue du changement » inspire alors le développement de solutions fonctionnelles sur-mesure via les ERP qui sont des outils standards auxquels l'organisation doit s'adapter. Ils viennent donc modifier, optimiser et informatiser les processus en place au sein des organisations.

L'accompagnement au changement avec en amont un diagnostic et en aval du pilotage devient nécessaire afin de mettre en place ces ERP. Il se traduit par dix leviers opérationnels, qui permettent ainsi de mettre en place une méthode de conduite du changement (Kanter et al - 1992) :

1. Travail commun et partage d'une vision commune,
2. Éléments d'appréciation de l'état d'avancement du projet,
3. Mise en place d'un système incitatif et de reconnaissance des contributions de chacun,
4. Instauration de règles afin d'homogénéiser les pratiques,
5. Volonté d'obtenir des progrès rapides,
6. Soutien des sponsors et partisans du changement,
7. Communication forte,
8. Formation,
9. Symboles et signaux qui éclairent le changement,
10. Contrôle et suivi du processus de changement.

1.1.3.3 L'approche managériale

Cette approche, née dans les années 1990 / 2000 avec Kotter, (re)met **les managers au centre du processus**, ils deviennent les acteurs du changement.

Selon lui, les changements ne se font pas dans les projets mais par l'attitude et la posture des managers au quotidien. Son modèle met en avant le rôle structurant et contributif du manager dans le processus du changement. Il préconise de former les managers à leur rôle d'agent du changement, au travers de son modèle en huit étapes (cf. figure 2) qui devient une méthode d'accompagnement :

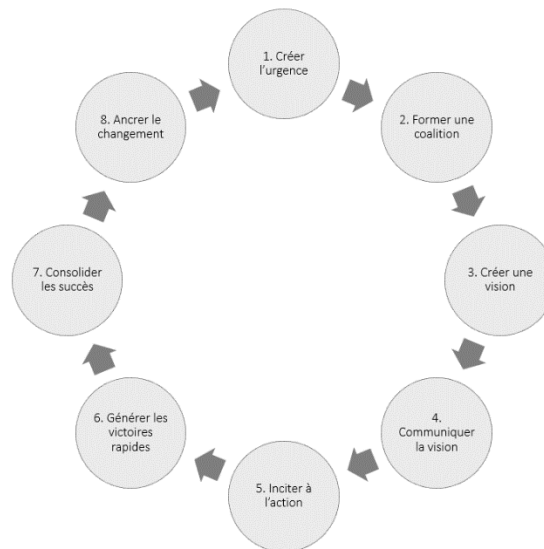


Figure 2 : Les huit étapes de Kotter⁷

1. Créer l'urgence : dans cette première étape, il convient d'insister sur les variables exogènes contraignantes et notamment sur les probables sanctions du marché,
2. Former une coalition puissante : le leadership doit pouvoir entraîner et mobiliser les managers vers une direction ciblée,
3. Créer une vision du futur : il faut montrer aux managers vers quoi l'entreprise veut aller. Il s'agit ici de rassurer avec une vision de la cible même si elle n'est pas toujours connue précisément,
4. Communiquer la vision du futur de manière régulière en insistant sur la cible et la situation d'urgence,
5. Inciter à l'action : il faut inciter les managers à expérimenter le changement et il faut bien entendu traiter les obstacles immédiatement lorsqu'ils apparaissent,
6. Générer des victoires rapides, en mettant en place des jalons qui ancrent ces victoires / gains,
7. Consolider les succès : une fois l'expérimentation acquise, il faut passer au changement de masse, c'est-à-dire étendre à l'ensemble des parties prenantes,
8. Ancrer le changement : il est alors question de comment le mesurer.

⁷ David Autissier, Kevin Johnson, Emilie Metais-Wiersch. Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management* 2018/2 (n° 21) : pages 45-54

Lorsque le changement est planifié et est conduit par un acteur, il devient alors volontaire. Il est prescrit avec des modalités définies qui reflètent la vision d'un avenir auquel les parties adhèrent. Cependant, le changement se heurte à des résistances et il peut entraîner un refus qui ne mènera pas au but recherché et voulu. Ce refus se traduit notamment sur le domaine managérial, qui se doit de maintenir et coordonner en interne sa gestion. En revanche, si ce n'est pas le cas, les résultats obtenus ne sont pas ceux escomptés.

1.1.3.4 Les modèles de gestion du changement

Les différentes approches du changement peuvent être mise en parallèle avec différents modèles de gestion du changement. Quelques-uns de ces modèles ont été identifiés par Richard Soparnot :

Modèle hiérarchique	Organisation machine (système homogène)	Changement linéaire, imposé et prévisible quant à l'action et à la réaction, aux causes et aux effets prévus
Modèle du développement organisationnel	Organisation humaniste (système Homogène)	Changement linéaire, participatif et prévisible quant à l'action et à la réaction, orientation vers l'attitude et le comportement
Modèle politique	Organisation « arène » (système hétérogène)	Changement linéaire, prévisible mais négocié, importance des intérêts et de la négociation
Modèle psychologique	Organisation « connaissance » (système hétérogène)	Changement incrémentiel, pas à pas, importance du renouvellement progressif des représentations et des compétences individuelles et collectives
Modèle incrémentiel	Organisation « arène » (système hétérogène)	Changement « histoire » importance du contexte, approche structuraliste
Modèle interprétatif	Organisation « sens » (système hétérogène)	Changement « symbole » importance identitaire

Tableau 1 : Les modèles de gestion du changement, conception de l'organisation et du changement⁸

« En 60 ans, la conduite du changement est devenue un objet gestionnaire avec ses théories, ses modèles, ses processus, ses outils et ses compétences ».

⁸ Richard Soparnot. L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. HEC Montréal / gestion 2004/4 Vol.29 : pages 31-42

L'ensemble des théories, des approches du changement et des modèles de gestion sont autant de leviers d'actions pour piloter le changement dans les organisations. Aujourd'hui, nous observons un **basculement sémantique, le changement devient transformation.**

1.2 Le changement devient-il transformation ?

1.2.1 Y a-t-il une différence entre le changement et la transformation ?

La réponse à cette question varie en fonction des auteurs. Pour David Autissier, **la distinction entre la notion de changement et celle de transformation est claire.** Le tableau ci-dessous résume sa vision :

	Changement	Transformation
Définition	« Accompagnement d'un projet avec des objectifs et un planning dédié »	« Accompagnement d'un ensemble de projets selon différentes approches avec un souci de cohérence et d'ancrage »
Terme	Court : 6 à 24 mois	Long : 5 ans
Vision	Micro	Macro
Processus	Processus d'adaptation à un contexte	« Processus au cours duquel un système passe d'un état à un autre pour prendre une nouvelle configuration »
Gestion	« Vise à intervenir sur des projets et à professionnaliser les managers aux compétences de la gestion du changement ainsi qu'à doter l'organisation de méthodologies d'accompagnement »	« Vise à créer une Direction et/ou Fonction qui a en charge trois objectifs : <ul style="list-style-type: none"> - Développer l'innovation et les nouveaux business modèles et accélérer les transformations pour répondre aux marchés avec des temps de plus en plus courts, - Piloter les transformations en lien avec la stratégie de l'entreprise, - Mesurer et faire progresser la capacité à changer de l'organisation ». Cette entité gestionnaire peut aussi avoir pour fonction de mettre en lien les projets de changement avec la stratégie afin de s'assurer qu'ils y contribuent.

Tableau 2 : Changement versus Transformation
Tableau de synthèse réalisé à partir des éléments de l'article de David Autissier⁹

⁹ David Autissier, Kevin Johnson, Emilie Metais-Wiersch. Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management* 2018/2 (n° 21) : pages 45-54

En revanche, pour Laurent Bibard, docteur de philosophie, professeur de gestion à L'ESSEC et directeur de la Chaire Complexité, le passage du changement à la transformation n'est qu'une modification du vocabulaire, **un effet de mode managériale** dont il ne faut pas être dupe.

1.2.2 Sommes-nous réellement face à une accélération des changements en entreprise ?

Selon une enquête de la Chaire ESSEC du Changement, Ipsos et Logica, menée en 2012 auprès de salariés français travaillant dans des entreprises de plus de 1 000 salariés¹⁰, deux tiers des répondants déclarent vivre dans leur service une augmentation de la fréquence des changements, de leur nombre et de leur complexité et ceci en l'espace de deux ans seulement. Ainsi, pour 60% des répondants, il y a trop de changements et 60% considèrent que les projets n'atteignent généralement pas tous les bénéfices escomptés.

Pour 73% de ces personnes, cela est précisément dû à l'accélération du rythme des changements et à une durée du projet de changement supérieure à celle initialement prévue. L'enquête met en exergue un effet de « saturation des salariés face au changement » précisément dû à l'accélération du nombre de changements. A titre de comparaison à la fin des années 1990, les cadres mentionnaient un changement structurant par an contre trois en 2012 / 2013¹¹.

Ainsi, si l'on reprend la théorie de Lewin (cf. 1.1.3.1), cette évolution impacte les trois phases :

- Concernant la première phase de **prise de conscience** (dégel, aussi appelée phase de dé cristallisation), où le besoin de changer est perçu comme nécessaire, il devient à présent nécessaire qu'il soit quasi permanent pour la survie du système¹²,
- Dans la seconde phase du **changement** proprement dit, qui implique la mise en mouvement du système (mouvement, aussi appelée phase de déplacement), cette phase se trouve **rallongée**,

¹⁰ 1 002 salariés ont répondu à cette enquête

¹¹ David Autissier, Kevin Johnson, Emilie Metais-Wiersch. Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management* 2018/2 (n° 21) : page 66

¹² Le système peut être un individu, une organisation, etc.

- Et enfin, concernant la dernière phase qui consiste en la **stabilisation** du nouveau système (regel, appelée phase de recristallisation), les nouveaux comportements **se pérennisent**.

Les organisations sont de plus en plus dans une position où les phases de dégel et de regel deviennent presque inexistantes et où elles se retrouvent à adopter une **position de mouvement permanent**. **Le changement devient évidence, il devient le but et non plus le moyen d'une durabilité et d'une stratégie.**

Cette évolution majeure du système requiert une adaptation des différents acteurs qui la composent.

1.2.2.1 Quels sont les facteurs d'accélération de la transformation ?

Aujourd'hui, les organisations sont confrontées à une accélération et à une démultiplication des changements qui rendent complexe leur gestion. Un effet volume des changements, industrialisation du changement... peut être observé avec des impacts au-delà du manager.

Les exemples sont nombreux : le secteur du *Retail* est amené à renouveler ses concepts à une fréquence de plus en plus rapide. A titre d'illustration, selon la CEO¹³ de Franprix, l'enseigne est passée du lancement d'un nouveau concept tous les sept à dix ans - ce qui correspond au temps nécessaire pour amortir les travaux de sa mise en place - à un renouvellement du concept tous les six mois à deux ans (conférence du 18 juin 2019 ESCP Europe sur le futur du *Retail*).

De nombreux facteurs peuvent expliquer cette accélération :

i. Facteurs exogènes

- **Le digital** : depuis 2012, le digital est venu accélérer le phénomène des transformations auxquelles sont confrontées les organisations. Toutes les entreprises sont à présent conscientes qu'aucune d'entre elles n'est à l'abri d'une potentielle *Ubérisation*. En effet,

¹³ *Chief Executive Officer* ou Directeur Général

une étude de Richard D’Aveni (2004) démontre que « les positions dominantes et les avantages concurrentiels durent moins qu’auparavant »¹⁴,

- **La mondialisation des échanges** (ex : CETA¹⁵) accroît la concurrence et demande d’être plus compétitif. Cette mondialisation est facilitée et accélérée par le digital,
- **La puissance concurrentielle des G.A.F.A.M¹⁶** : ces entreprises, ont une force de frappe qui leur permet d’investir de nouveaux domaines d’activités sur lesquels elles ne sont pas attendues (ex : Amazon crée une offre VOD et fait de la concurrence à Netflix...). Ce phénomène accroît le sentiment d’incertitude des entreprises quant à leur avenir. Aussi, elles cherchent à se protéger de ces phénomènes disruptifs et à préserver leurs avantages compétitifs à court et long terme,
- **Le rapport au travail et RSE¹⁷** : nous constatons une évolution du rapport au travail avec des attentes plus fortes concernant le sens donné au travail et le rôle social et sociétal de l’entreprise. Chaque génération fait apparaître un nouveau rapport au travail et des attentes nouvelles en complément de celles existantes. Elles réclament de travailler autrement et la recherche du sens au travail est encore plus prégnante pour elles avec un recentrage individuel des motivations. Ce facteur demande aux entreprises de réinterroger leur mission et leurs modalités d’actions.

ii. Facteurs endogènes

C’est la volonté de l’entreprise de se transformer de l’intérieur, d’être proactive et d’anticiper plutôt que de mettre en place des changements en réaction à des facteurs exogènes. L’idée étant ici pour l’organisation de disposer d’un temps d’avance sur la concurrence et **d’être précurseur, moteur, acteur plutôt que suiveur sur son marché.**

L’enjeu pour les organisations est notamment de ne pas subir les transformations et de gagner en capacité d’adaptation face à un marché moins prévisible dans ses évolutions.

¹⁴ Gary Hamel - La fin du management – 2007 – pages 8-9

¹⁵ *Comprehensive Economic and Trade Agreement* (CETA) ce qui signifie en français : Accord économique et commercial global, un traité entre le Canada et l’Union européenne

¹⁶ GAFAM est l’acronyme des géants du Web — Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft

¹⁷ Responsabilité Sociale de l’Entreprise

1.2.2.2 Quels sont les nouveaux besoins liés au contexte de changement permanent ?

Dans ce contexte de changement permanent, les entreprises sont passées d'un besoin ponctuel où elles faisaient appel à la compétence d'accompagner le changement d'un point A à un point B via des cabinets de conseils externes à une situation où **il devient nécessaire pour elles d'internaliser cette compétence** à plusieurs niveaux pour répondre à différents besoins :

- **Niveau dirigeant** : être en capacité de revoir ses propres croyances pour pouvoir remettre en question ses certitudes et dépasser ses enjeux de pouvoir pour penser pérennité de l'organisation,
- **Niveau ressources humaines (RH)** : doter les fonctions RH d'une compétence à accompagner les changements vécus au sein de l'organisation,
- **Niveau managérial** : lever les propres résistances des managers au changement, les doter de la capacité à accompagner les changements et à trouver des points de stabilité et de continuité pour leur(s) équipe (s) qui vivent dans un déséquilibre permanent,
- **Niveau collaborateurs** : lever les résistances des collaborateurs au changement et contrer les routines défensives, développer la capacité à savoir changer.

Le changement devient structurel, il touche plusieurs pans des organisations et se diffuse dans toutes les strates des entreprises. C'est dans ce contexte de mouvement permanent qu'il devient indispensable pour **l'entreprise de devenir une organisation en capacité de savoir-changer, une organisation apprenante.**

1.3 Comment passer de la gestion du changement à la gestion des capacités de changement ?

Tout processus de transformation implique de mettre en avant la capacité de transformation de l'organisation. Elle s'entend alors comme la capacité qu'ont les personnes, les groupes internes et les parties prenantes de modifier leurs cadres et schémas mentaux de référence.

Les entreprises sont des organisations complexes dans lesquelles peuvent survenir un nombre illimité de boucles de rétroactions et de pro-actions qui limitent l'action intentionnelle. Il devient alors impossible de prévoir les effets du déploiement du changement.

Face aux changements, conduits ou spontanés, les individus et l'organisation mettent en place des routines défensives (dissimulation, esquive) qui font obstacle au changement, à la modification et à l'amélioration des pratiques, c'est-à-dire à l'apprentissage (Argyris, 1995).

Il faut donc apprendre le changement, l'instituer dans les pratiques de l'entreprise, l'ancrer et le transformer en routine (Soparnot). L'entreprise intelligente doit être apprenante, c'est-à-dire qu'elle doit être capable d'adapter ses pratiques de manière continue et de se doter d'une capacité de changement permanent.

Le changement devient continuité. Il y a substitution entre une logique d'apprentissage et une logique de pilotage du changement.

1.3.1 Comment transposer l'apprentissage à l'organisation ?

La question de l'apprentissage transposé à l'organisation n'est plus au niveau du seul individu, elle soulève de multiples questions relatives à :

- L'objet de l'apprentissage : information, connaissances, compétences,
- Le sujet : individu ou organisation,
- Le déclencheur : erreur, innovation, stratégie,
- Le processus : innovations organisationnelles, socialisation, codification.

Il existe diverses définitions de l'apprentissage organisationnel, qui se différencient selon que les auteurs se focalisent sur le sujet de l'apprentissage ou sur son fondement :

- Argyris et Schön (1978) ont une approche cognitive : l'apprentissage organisationnel est un processus « par lequel les membres d'une organisation **détectent des erreurs et les corrigent** en modifiant leur théorie d'action », et ce par divers moyens (connaissances, compétences, informations, pratiques, etc.),
- Levitt et March (1998) ont une approche behavioriste : l'apprentissage organisationnel est un processus par lequel « les organisations **codifient les ingérences du passé et les transforment en routines** »,
- Sengé (1990) : « dans les organisations apprenantes, les individus **améliorent sans cesse leur capacité à** créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se

développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante et les individus apprennent sans cesse comment mieux comprendre ensemble »,

- Koenig (1994) : l'apprentissage organisationnel est un « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, **modifie la gestion des situations et les situations** elles-mêmes »,
- Tarondeau (1998) : l'apprentissage organisationnel est un « phénomène collectif car il suppose que l'acquisition de savoirs, même s'ils sont strictement individuels, **a des effets sur l'organisation ou plusieurs de ses membres** »,
- Leroy (1998) : l'apprentissage organisationnel est un « **ajustement du comportement** de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissance organisationnelle ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation ».

La multiplicité des domaines d'études de l'apprentissage organisationnel (sociologie, psychologie, management) explique ainsi la nécessité d'approches multi-dimensionnelles (Easterby-Smith, 1997).

1.3.2 Les dimensions de l'apprentissage organisationnel

Quelles sont les dimensions du contexte organisationnel qui facilitent la mise en œuvre du processus d'apprentissage organisationnel ? Et pourquoi ?

La littérature montre deux approches complémentaires.

La **première approche considère que l'apprentissage organisationnel est conçu comme une adaptation des routines de l'organisation** (Argyris et Schön, 1978). Le processus de création et de diffusion des connaissances organisationnelles est une « spirale des savoirs », processus qui se déroule en quatre étapes :

- La **socialisation** : partage d'expériences tacites, observation, pratique, imitation, tour de mains,
- L'**extériorisation** : articulation des savoirs tacites en savoirs explicites (concepts),

- La **combinaison** : articulation des connaissances explicites en nouvelles connaissances explicites, induit le processus de systématisation de concepts en systèmes de connaissances (réunion, technologies, communication),
- L'**intérieurisation** : les savoirs explicites se diffusent au sein de l'organisation et deviennent implicites en s'intégrant aux routines des salariés, c'est l'apprentissage en faisant.

Enfin, la **deuxième approche considère que l'apprentissage organisationnel est conçu comme le fruit d'une socialisation** (Nonaka et Takeuchi, 1995). L'apprentissage organisationnel nécessite un raisonnement productif affranchi des routines défensives. Les individus doivent avoir la capacité d'identifier leurs erreurs et d'adopter une attitude transparente (droit à l'erreur). L'apprentissage se fait en double boucle induite par le partage.

Dans les deux approches, c'est bien **l'individu qui est la source de l'apprentissage de l'organisation**. L'organisation étant composée d'individus, l'apprentissage individuel est nécessaire. Néanmoins, l'individu au sein de l'organisation appartient à un système d'apprentissage dans lequel le savoir est échangé et transformé.

1.3.3 Les interactions des dimensions

La revue de littérature met en avant trois dimensions, complémentaires et interdépendantes :

- Culturelle : influence du passé, des routines, qui génèrent inertie et résistances, c'est donc un frein. S'il existe en revanche des perspectives et visions communes, des objectifs collectifs, les routines défensives peuvent s'abaisser et la culture d'entreprise, si elle est porteuse de sens, peut devenir un catalyseur,
- Organisationnelle,
- Sociale : échanges.

Pour Peter Senge¹⁸, il y a cinq leviers pour devenir une entreprise apprenante :

- La **pensée systémique**, la capacité à voir les interactions et à penser les impacts à tous les niveaux de l'organisation,
- La **maîtrise personnelle**, capacité individuelle de remise en question, le travail sur soi, l'ego, le développement de la communication interpersonnelle,
- Les **schémas mentaux**, croyances individuelles et collectives, qui peuvent être aidants et limitants,
- La **dynamique de la vision partagée**, co-construction et interconnexion de la direction à long terme à atteindre par l'ensemble des parties prenantes, incluant une vision sociale et sociétale de l'entreprise,
- L'**apprentissage en équipe**, capacité à mettre en place des nouveaux modes de travail, apprendre des réussites et des échecs collectifs et individuels.

Charlotte Fillol apporte des éléments complémentaires à partir d'une étude de cas menée chez EDF, la dimension managériale :

- La **dimension individuelle, identitaire, affective** inclut la dimension culturelle : elle assure la motivation des individus qui génère coopération et partage dans l'organisation. L'identitaire relève de l'auto catégorisation et de la comparaison sociale ; l'identification peut être liée à un métier mais peut aussi porter sur l'entreprise elle-même. Chacun perçoit des avantages ou opportunités ou l'envie désintéressée de jouer collectif,
- La **dimension organisationnelle** correspond aux structures mises en place au sein de l'organisation pour favoriser et diffuser l'apprentissage, favoriser la promotion de la diffusion des connaissances tacites et du partage d'expérience intergénérationnel ou transverse (tutorat, compagnonnage, co-développement),
- La **dimension managériale** représente le soutien et l'influence de l'encadrement sur les dimensions individuelle et organisationnelle,

¹⁸ La Cinquième Discipline, Eyrolles, 2015

- La **dimension sociale** résulte des interactions entre les trois dimensions précédentes : elle associe « les individus dans un contexte favorable à l'apprentissage, en termes organisationnel et managérial ».

Pour devenir une organisation apprenante, l'enjeu est de créer les conditions pour que tous les membres apprennent les uns des autres, les apprentissages des uns favorisant ceux des autres. La question n'est plus de savoir quoi apprendre mais **de développer la capacité des acteurs à identifier et anticiper les changements**, pour susciter une dynamique de transformation et d'apprentissage

Nous avons tenté dans cette première partie théorique de balayer le champ de la littérature académique sur la question du changement avec une recherche d'identification de concepts et/ou de théories de la transformation. Au-delà de la sémantique, la transformation intègre différents changements qui s'incrémentent, s'imbriquent les uns aux autres et provoquent ainsi l'accélération de son rythme. Notre recherche nous conduit à intégrer dans notre champ d'analyse la dimension de l'apprentissage organisationnel. En effet, l'accompagnement des changements dans les organisations en transformation implique **une adaptation dans leur capacité à apprendre et à capitaliser sur l'apprentissage**.

2 Étude empirique

2.1 Quel est l'ADN de ces organisations ?

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, nous nous sommes tournées vers SOL¹⁹. C'est une association à but non lucratif, appartenant au réseau SOL International, à partir de l'expérience initiale du MIT de Boston, dont la mission affichée est de divulguer les principes de l'organisation apprenante tels que Peter Senge les présente. SOL France est composée de :

- Dirigeants et managers qui sont agents de changement dans leur entreprise dans des fonctions variées : ressources humaines, formation, systèmes d'information, recrutement, gestion de hauts potentiels, management de la connaissance, innovation, stratégie, etc.
- Chercheurs engagés dans des recherches tournées vers l'action,
- Consultants partageant la même philosophie du savoir-être (valeurs) et du savoir-faire (professionnalisme). Ayant travaillé pour des entreprises internationales et multiculturelles, ces consultants ont une expérience d'accompagnement du changement à travers le développement parallèle et interactif des personnes et des équipes.

La prise de contact avec SOL France nous a permis de rencontrer des organisations membres de cette association et des interlocuteurs qui partagent nos convictions - Peter Senge parlerait ici de schémas mentaux ! Ces organisations nous sont apparues comme ayant un temps d'avance par rapport à d'autres en matière d'implication des individus dans la transformation de l'organisation.

La sélection de ces entreprises est un choix raisonné car notre question avait du sens pour nos interlocuteurs. Il s'agit d'organisations ayant pour ambition de créer un environnement favorable à l'apprentissage organisationnel (relation sociale, gouvernance et individu).

Nous avons cherché ce que ces entreprises avaient en commun. La façon de penser le changement et la transformation n'est plus la même aujourd'hui. Les transformations sont provoquées par des sources exogènes (Cf. partie académique sur le sujet). Les hommes et les organisations sont en adaptation permanente, en intégration de la nouvelle « donne »

¹⁹ *Society for Organisationnel Learning* - <https://www.solfrance.org/>

(nouveau contexte) par des dispositifs plus agiles qui amènent toutes les ressources de l'organisation (structure, gouvernance, métier, compétences) à intégrer un **écosystème dynamique d'apprentissage**.

Nos entretiens ont mis en évidence la nécessité de :

- Bien identifier le besoin,
- Trouver les dispositifs appropriés aux enjeux,
- Adapter les usages au contexte.

2.2 Quels types d'entreprises avons-nous choisi d'observer ?

2.2.1 Une gouvernance de la transformation

Nous avons choisi de nous intéresser à des grands groupes confrontés à des facteurs exogènes qui les obligent à se transformer et à repenser leur business model. Même si ces facteurs exogènes diffèrent d'une entreprise à l'autre, ces grands groupes ont des points communs organisationnels : organisation hiérarchique, modèle de loyauté (cf. Philippe Pierre) importance des procédures et cloisonnement.

2.2.2 Des structures organisationnelles complexes

Ce choix a été guidé par le postulat que plus une entreprise est importante en effectifs, plus sa structure est complexe. Cette complexité structurelle - avec de nombreux métiers, des mécanismes de coordination multiples, une forte standardisation des procédés, des résultats, des qualifications - présuppose une plus grande difficulté dans la conduite des transformations.

2.2.3 Des *business models* remis en question

Les entreprises retenues sont essentiellement des entreprises de services. Elles n'ont pas de production en propre mais sont soumises à un cadre réglementaire strict.

Volontairement, nous avons choisi de ne nommer ni les entreprises, ni les personnes interrogées.

Entreprises	Secteur d'activité de l'entreprise	Fonction de la personne interrogée
A	Assurance	Directeur Innovation
B	Service	Responsable RH Intégration
C	Transport	Coach accompagnement managérial des transformations en charge de l'innovation
D	Transport	Coach accompagnement managérial des transformations
E	Conseil	Directeur des Ressources Humaines
F	Assurance	Directeur adjoint de la direction du développement de l'Intelligence Collective
G	Conseil	Directeur des Ressources Humaines
H	Energie	Responsable centre d'innovation managériale

Tableau 3 : Secteurs d'activité de entreprises et personnes interrogées dans le cadre de notre étude

2.3 Pourquoi des entretiens semi-directifs ?

Nous nous sommes interrogées sur comment aborder notre sujet et comment mener notre étude terrain. Plusieurs options s'offraient à nous : questionnaire en ligne, entretien directif, entretien semi-directif ou entretien libre.

Notre première interrogation était de nous demander si nous devions ou voulions faire un questionnaire en ligne. D'une part, cela nécessitait de connaître tous les types de dispositifs possibles que les entreprises pouvaient mettre en place. Or, quand nous avons effectué notre revue de littérature, les dispositifs n'étaient pas nécessairement le centre d'intérêts des recherches effectuées. D'autre part, cela nous aurait amenées à interroger beaucoup d'entreprises sans nécessairement les rencontrer et à avoir une incertitude sur le taux de retour.

Notre premier entretien nous a permis de comprendre qu'il était nécessaire de nous recentrer sur notre problématique. Cette première expérience nous a conduites à penser que soit le sujet de la transformation n'était pas conscientisé dans les entreprises avec peu ou pas de réponse à notre question²⁰, soit le sujet de la transformation se conduisait à d'autres niveaux que celui de l'organisation.

Nous avons alors constaté que chaque entreprise applique en fonction de son contexte de transformation la ou les méthodes qui lui semble(nt) le plus appropriée(s) en fonction de sa culture et de ses enjeux. Un questionnaire en ligne ne nous aurait permis d'obtenir que des informations quantitatives sans élément qualitatif.

Nous avons également opté pour l'exposé de la problématique et des grands thèmes abordés en amont de l'entretien : transformation, dispositifs, apprentissage organisationnel et résistance. Cela a permis de gagner du temps et d'obtenir un maximum d'informations dans la mesure où les interlocuteurs étaient préparés et n'étaient donc pas pris au dépourvu. Cela leur a permis de réfléchir à notre problématique en amont. Les entretiens semi-directifs nous ont ainsi permis d'aborder de manière sereine cette étape de notre recherche.

Notre guide d'entretien pour nos entretiens semi-directifs a été construit sur quatre thèmes :

- La personne interrogée : rôle, fonction, etc.
- Le contexte de l'organisation en termes de changements / transformations vécues,
- Les dispositifs mis en place,
- Les mesures qui permettent de s'assurer que la transformation a bien fonctionné.

²⁰ Que mettez-vous en place auprès de vos collaborateurs pour faire changer l'organisation ?

2.4 Quels sont les enseignements des entretiens menés ?

2.4.1 Entreprise A

Présentation de l'entreprise

Il s'agit d'un Groupe de protection sociale de plus de 12 000 collaborateurs en France. C'est un organisme paritaire à but non lucratif dont l'objectif est de mettre sa performance au service de l'utilité sociale. Les évolutions des organisations dans le domaine de la protection sociale s'apparentent à celles du secteur bancaire et des assurances. Ce Groupe est divisé en de nombreuses unités avec des fonctions métiers d'un côté et des fonctions supports de l'autre. L'organisation est soumise à de fortes contraintes réglementaires et financières. La majeure partie des ressources dépend de la gestion des actifs financiers avec des taux d'intérêt très bas. Il y a nécessité de disposer d'outils les plus efficaces.

Contexte

Une des ambitions de l'organisation est d'être un groupe en transformation permanente. Cela consiste à s'adapter en permanence pour être dans une culture de mode agile. Une conviction : « la performance sociale est le moteur de la performance économique ». L'enjeu : comment construire un *run* qui rassure avec un *build* en cours de construction, tiré par la valeur ? Il y a dans cette entreprise une forte culture de l'important : « suis-je dans la priorité absolue ou pas ? ». De manière explicite : l'action rend visible la valeur pour l'entreprise. La transformation doit être au cœur de l'entreprise et au service de l'entreprise.

L'organisation est en restructuration par suite d'un rapprochement et est en train de modifier ses modes de fonctionnement avec l'intégration du digital et de la data.

« La transformation est nécessairement globale et humaine ».

Personnes interrogées

Nous avons interrogé le Directeur Innovation des Partenariats Santé et un de ses collaborateurs (plus orienté RH) ainsi qu'un Directeur de l'Organisation.

Quels sont les dispositifs en place ?

Pour réussir la transformation, l'entreprise doit actionner les leviers de la transformation : au cœur du modèle il y a la confiance dans toutes les dimensions et l'innovation nécessite un écosystème ouvert.

- *Squad*, petite équipe projet composée de : un *product owner*, qui est un membre de la Direction et dé-staffé à 50% pour se consacrer au projet ; un tiers de participants sont issus de l'organisation, un deuxième tiers est issu des métiers et le dernier tiers de la DSI,
- Il n'y a pas de tableau de bord, c'est un pilotage par la valeur passant par la confiance qui fait redoubler l'engagement des individus avec une proximité forte du ComEx, par les projets,
- La feuille de route est revue tous les six mois, pour rendre compte du déploiement du projet et de son implémentation (« sortir du monde des *Proof of Concept* ») avec mesure d'impact sur les résultats financiers de l'entreprise.

L'entreprise a identifié cinq dimensions clés dans la manière d'appréhender le Capital Humain dans la transformation, qui permettent d'améliorer la performance financière :

- Les compétences qui permettent de s'inscrire dans la transformation : *soft skills*, *datas*, méta-compétences,
- Santé et qualité de vie au travail,
- Éthique & RSE,
- Le partage de la valeur pour les dirigeants comme les salariés,
- La gouvernance et les pratiques managériales.

Il doit y avoir un processus d'acculturation sur le savoir-apprendre :

- Former au *Design Thinking*,
- Être agile, travailler ensemble, en communauté.

L'approche relève d'une logique gagnant-gagnant : dans le cadre du rapprochement, l'entreprise communique sur la volonté de ne pas supprimer d'emploi. En contrepartie, les

collaborateurs doivent s'inscrire dans une volonté d'évolution de leur fonction : programme « changer-bouger », plateforme qui propose des modules de formation, bourse à l'emploi et accompagnement de la transformation via les parcours individuels.

Des dispositifs innovants participent à la transformation :

- **Plate-formes** pour faire remonter les irritants (kaizen) afin d'inciter à l'action,
- **Ateliers** pour les managers, *Hackatons*,
- **Lab** dont le but est de favoriser le « travailler autrement » (Laffitte, Paris XII),
- **Communautés transverses** pour faire travailler les métiers entre eux (logique d'hybridation, création des binômes dans les projets)
- **Genus Bar** (1h par semaine de travail) pour aider à mettre en œuvre et régler les problèmes,
- **Direction de l'Expérience Collaborateur**,
- **Parcours managériaux** en train d'être repensés.

Quelles premières conclusions pour cette entreprise ?

Le pilotage par la valeur passe par la confiance et un changement de culture : il est nécessaire de **se détacher de l'organisation et de favoriser les allers-retours permanents** entre l'individuel et le collectif (phénomène itératif). La **capacité à apprendre** est clé dans un monde qui va encore plus vite. Il faut s'inscrire dans le changement : « c'est moins une transformation qu'une mutation, ça vient de tous les côtés et on a du mal à définir un point B ».

La transformation au sein de ce groupe est de **penser au niveau global et d'agir au niveau local** avec une permanence de la transformation et une forte responsabilisation et mobilisation des dirigeants.

2.4.2 Entreprise B

Présentation de l'entreprise

Cette entreprise présente dans plusieurs pays du monde, forte d'environ 15 000 collaborateurs met en place des solutions permettant à ses clients de réaliser la conception, la fabrication et la maintenance de ses produits. Elle dispose d'une culture très paternaliste, avec un Top

Management présent dans toutes les décisions. Les collaborateurs sont principalement des ingénieurs.

Contexte

Cette entreprise n'est pas dans un objectif de se transformer à proprement parler : elle est en phase de croissance externe et elle veut que les entreprises rachetées, qui sont généralement des *start-ups*, adhèrent à son fonctionnement, à ses processus et à sa culture.

Personne interrogée

Cette personne est en charge de l'intégration RH des nouveaux collaborateurs, d'un point de vue processus.

Quels sont les dispositifs en place ?

Les dispositifs en place sont assez limités en ce qui concerne notre sujet. L'Entreprise B se concentre essentiellement sur la rémunération des collaborateurs et leur développement de carrière (mobilité, évolution, etc.)

Quelles premières conclusions sur cette entreprise ?

Cette entreprise est un contre-exemple dans le cadre de notre étude. En effet, elle cherche à intégrer de nouveaux collaborateurs d'un point de vue processus (paye, commercial, marketing, communication, etc.) et non pas d'un point de vue évolution de l'humain. Ce qui crée dans certains cas des tensions et des intégrations qui ne fonctionnent pas.

2.4.3 Entreprise C

Présentation de l'entreprise

Créée en 2015, cette entreprise est un regroupement de plusieurs entités. L'entreprise est chargée de la maintenance et de l'entretien du réseau ferré, de la construction de nouvelles lignes ferroviaires et gère la circulation de tous les trains empruntant le réseau ferré national. Elle emploie environ 52 000 personnes.

Contexte

L'entreprise C vit aujourd'hui un tournant majeur puisqu'elle doit se transformer en société anonyme en cours d'année. Cela va impliquer un changement de business model et donc de culture. Actuellement, l'entreprise a peu de concurrents, ainsi il y a peu de stimulations qui lui imposent d'innover, d'être plus productive et d'avoir un discours orienté client. L'entreprise entre dans l'ère de la concurrence.

Personne interrogée

Nous avons rencontré un coach interne individuel et collectif, psychologue clinicien, spécialisé en accompagnement managérial des transformations qui mène actuellement une expérimentation au sein de cet établissement. Le travail effectué par ce coach concerne une Direction d'environ 500 personnes.

Quels sont les dispositifs mis en place ?

Les dispositifs mis en place sont multiples et sont adaptés en fonction du besoin rencontré :

- **L'ouverture du dialogue** : il s'agit d'apprendre à recevoir un feedback, et durant les réunions, de respecter la parole et le temps de parole de chacun,
- **Les groupe relais** : ils permettent de recueillir tout type d'informations venant du terrain et de diffuser les messages venant de la Direction,
- **L'accompagnement individuel** via le coaching par exemple,
- **Les groupes de co-développement**,
- **Le recrutement via la cooptation** par exemple,
- **Les cercles métiers** : il s'agit de collaborateurs qui échangent sur les évolutions métiers pour mieux servir le client final.

Quelles premières conclusions pour cette entreprise ?

Cette entreprise met en évidence trois prérequis pour une transformation. Le premier prérequis est que la transformation doit **se faire de l'intérieur** et non pas par des consultants externes par exemple, car c'est « en parlant le langage des personnes concernées que l'organisation va bouger ». Il convient donc de s'appuyer sur des groupes relais, composés de

volontaires et de managers qui doivent être force de proposition sur la manière de conduire les changements. Le deuxième prérequis concerne **la remise en cause du dirigeant** : il doit être proactif, doit se remettre en cause et être accessible à l'ensemble des collaborateurs.

Et enfin un dernier prérequis dans le contexte de cette entreprise, il convient même après plusieurs années, de constamment **rappeler l'urgence** dans laquelle l'entreprise se trouve et les risques potentiels auxquels elle est confrontée.

Un élément ressort également de cet entretien, c'est la manière d'évaluer la transformation. Pour notre interlocuteur, c'est **la rébellion du collectif** qui souhaite continuer dans le même sens lorsqu'un nouveau Directeur arrive et qui veut revenir à des notions de rentabilités uniquement économique et financière.

2.4.4 Entreprise D

Présentation de l'entreprise

Il s'agit d'un groupe français du secteur du transport de voyageurs et de marchandises par le fer et par la route, l'un des premiers groupes de transport et de logistique en Europe. Le groupe emploie plus de 162 000 collaborateurs répartis sur trois EPIC :

- Un EPIC chargé de faire circuler les trains,
- Un EPIC chargé de l'entretien du réseau ferré (dans lequel nous avons mené un autre entretien semi-directif),
- Un EPIC où sont regroupées les fonctions supports.

Nous nous sommes intéressées à un établissement en région de 1 400 personnes qui appartient à l'EPIC chargé de faire circuler les trains. La spécificité de cet établissement réside dans le fait que les collaborateurs travaillent sur une zone très diffuse.

Contexte

Le groupe perd le monopole du transport de voyageurs au niveau national. Il a donc lancé un projet de transformation. « L'enjeu est de continuer à être un transporteur que les voyageurs et les régions choisiront dans les prochaines années ; c'est un enjeu de survie. »

Depuis avril 2018, l'entreprise est passée du statut d'EPIC à celui de société nationale unifiée « à capitaux publics » et ceci dans un objectif de limiter le surendettement de l'entreprise. En effet, la Commission Européenne s'est prononcée contre le statut EPIC car celui-ci permettrait un soutien financier illimité de l'État à l'entreprise, ce qui encouragerait son surendettement. Ainsi, ce changement de statut entraîne un changement de philosophie : il s'agit de passer d'une logique de service public à une logique de responsabilisation.

Cela suppose alors un changement de posture professionnelle pour les collaborateurs : ils feront le même métier - car les métiers ne changeront pas - mais ils sont appelés à le faire de manière différente, avec beaucoup d'ouverture, de mobilité d'esprit et de mobilité physique.

Ainsi, cette transformation suppose un changement de culture et donc un changement de culture managériale.

Personne interrogée

Nous avons rencontré un coach interne spécialisé en accompagnement managérial des transformations qui mène actuellement une expérimentation au sein de cet établissement. Elle a travaillé dans différentes filiales, toujours sur des sujets d'accompagnement. Elle possède également une solide expérience de coach indépendant qu'elle a exercée à différents moments de son parcours professionnel. Cette personne est membre de SOL.

Quels sont les dispositifs en place ?

- **L'expérimentation comme dispositif** : l'expérimentation menée par le coach que nous avons interviewé consiste à mettre en place des équipes autonomes, c'est-à-dire des équipes sans manager de proximité. Cette expérimentation concerne une équipe de huit personnes recrutées sur la base du volontariat. Le projet a commencé en novembre 2018, le recrutement des volontaires en décembre et l'équipe a été lancée en janvier 2019,
- **Le coaching individuel au niveau le plus bas de l'organisation** : jusqu'à présent réservé à une population de dirigeants, ce dispositif individuel est proposé dans cet établissement au niveau le plus bas de l'organisation, il s'agit de personnes qui « gagnent 1 300 € / mois à temps complet,

- **Un écosystème apprenant** : l'établissement dispose de nombreux dispositifs d'accompagnement individuel qui sont « prétextes à rencontres ». L'idée étant ici d'inciter les gens à se rencontrer via des ateliers, des forums, il s'agit de créer de lien. Ce sont les collaborateurs qui choisissent les formations auxquelles ils veulent participer. L'établissement propose de nombreuses formations :

- Au développement personnel : par exemple à la CNV,
- Formation de mise à niveau au français (programme Voltaire),
- Formation en informatique,
- Mais également : *learning expedition*, conférence, *hackaton*. Là encore la demande émane des équipes.

Même si certains de ces dispositifs sont collectifs, on peut parler de dispositifs individuels dans la mesure où chaque collaborateur est autonome dans ses choix, l'image la plus parlante étant celle d'une place du marché où chacun vient choisir ce qui lui correspond le mieux.

Ainsi, l'équipe qui pilote la transformation au sein de l'établissement travaille donc sur les trois niveaux : dispositif global, dispositif au niveau des équipes et dispositif individuel. C'est l'articulation de ces trois niveaux qui permet de véritablement travailler à la transformation.

Quelles premières conclusions sur cette entreprise ?

Dans cet établissement, nous voyons bien comment ces différents dispositifs individuels contribuent à changer l'organisation, puisque ce projet a eu comme effet de supprimer deux niveaux hiérarchiques.

Nous sommes ici dans une **initiative d'un directeur** d'établissement, qui décide de mettre en place un nouveau mode de management passant par l'**expérimentation** pour le faire en y allouant les moyens nécessaires en termes de temps, de personnes et de budget. L'expérimentation devient ici un dispositif en soi, car elle permet d'essayer, de se tromper, de rectifier, plus librement. De plus, ce dispositif a également pour vertu de faire appel à des **personnes volontaires**. Ceci a pour effet de faire que la question sur les résistances au changement et leur traitement ne se pose même plus. Ceci est d'autant plus intéressant quand on pense à la quantité d'énergie, de ressources et de communication injectées dans les projets de changement pour les traiter. Tout ceci tend à confirmer que « **la transformation fonctionne**

quand elle est portée par les acteurs ». Il est important toutefois d'ajouter que le revers de médaille du volontariat est le problème de sur-engagement des équipes, qui est un point de vigilance à avoir sur ce type de projet.

Nous retenons également le dispositif de coaching mais sous une nouvelle forme, que nous pourrions qualifier de « coaching démocratisé ». En effet, jusqu'à présent, ce dispositif individuel était réservé dans le groupe étudié, mais aussi de manière plus générale, à une population de cadres et de cadre-dirigeants.

Il nous paraît important de souligner ici également **l'effet « boule de neige »**, effet positif du dispositif expérimental sur la base du volontariat qui génère une dynamique positive de transformation aussi bien auprès d'autres équipes et d'autres établissements qui viennent s'en inspirer. Notre interlocuteur parle de « réaction en chaîne ». De la même manière, cette expérimentation pousse les managers à remettre en question leur façon de manager plutôt que de subir via une énième formation les principes d'un management plus collaboratif, favorisant l'autonomie de leurs collaborateurs. Ici se sont les collaborateurs qui « poussent » à un management plus responsabilisant.

Enfin, un dernier mot sur la **posture du directeur d'établissement**. Nous retenons une volonté de mettre en place une nouvelle culture managériale en y allouant les ressources. De plus, le directeur d'établissement incarne la posture qu'il souhaite voir chez ses collaborateurs, posture très éloignée de la culture managériale du groupe : « respect du chef, des codes, de la hiérarchie, vouvoiement... ». En effet, le directeur de cet établissement est reconnu pour être d'« **une très grande proximité et disponibilité avec ses équipes**, ce qui peut en choquer certains ».

2.4.5 Entreprise E

Présentation de l'entreprise

Il s'agit d'un cabinet d'audit et de conseil réunissant 4 700 collaborateurs en France et à l'étranger. Cette entreprise fonctionne sur le modèle du *partnership*.

Contexte

La structure hiérarchique de ce cabinet est pyramidale et la progression de carrière se fait de manière verticale. Or les nouvelles générations ne se projettent pas dans ce modèle paternaliste et ne le trouvent plus attractif. Ce qui se traduit aujourd'hui par des difficultés en termes de recrutement, un taux d'attrition élevé et une durée de carrière dans l'entreprise qui est inférieure à deux ans.

Dès lors il est extrêmement compliqué de faire bouger les choses dans ce système car le changement vient toucher l'identité des individus qui ont du mal à voir comment ils peuvent travailler différemment. L'entreprise doit donc se transformer pour être en mesure d'attirer de nouveaux talents, via sa marque Employeur, revoir ses chemins de carrières qui doivent être en mesure de s'adapter aux demandes des collaborateurs (par exemple : formation, création d'entreprise) et développer le sentiment d'appartenance.

Personne interrogée

Nous avons rencontré le DRH, qui évolue au sein de cette entreprise depuis plus de 20 ans.

Quels sont les dispositifs en place ?

Il nous semble nécessaire de rappeler que cette entreprise est au début de sa transformation. Le Top Management commence à prendre conscience qu'elle doit se transformer si elle veut garder son niveau d'excellence et son niveau d'attractivité.

Les premiers dispositifs en place sont globalement orientés processus :

- **Repenser les parcours de carrières** : l'entreprise a fait le choix d'un recrutement de l'excellence, c'est-à-dire de recruter parmi les meilleures Ecoles. En revanche, les envies de carrières des générations entrant sur le marché ne sont pas les mêmes qu'il y a 20 ou 30 ans,
- **Réhumaniser les processus** : l'idée ici est de supprimer le système de notation qui primait, de ne plus être dans le système du « up or out », il s'agit de permettre aux collaborateurs de passer plus de temps dans un grade,

- **Faire du qualitatif avec les collaborateurs** : il s'agit d'être à l'écoute des envies du collaborateurs, de prendre du temps pour échanger et les orienter sur le choix de carrière, ou encore sur leur envie de développer des projets en interne ou en externe,
- **Repenser son système de valeurs** via un travail collectif.

Ces premières orientations impliquent de modifier les comportements et pour cela, il va être nécessaire :

- **De former les managers aux méthodes agiles** en vue de s'adapter aux modes de fonctionnement des nouvelles générations,
- **De faire confiance au collectif** parce que c'est lui qui fait bouger les lignes et donc l'organisation dans tous les sens du terme,
- **D'être à l'écoute du terrain** et lui permettre d'expérimenter via des groupes de travail,
- **De fonctionner avec des collaborateurs / équipes** qui veulent expérimenter de nouvelles manières de travailler et ainsi pouvoir diffuser les actions qui fonctionnent au reste de l'entreprise,
- **De travailler sur le sentiment d'appartenance** via le système de valeurs afin de définir un socle commun à l'ensemble des collaborateurs : rédaction d'une charte des valeurs que les collaborateurs sont libres de signer ou pas

Quelles premières conclusions sur cette entreprise ?

Le temps business n'est pas le temps RH. Le business va de plus en plus vite et nécessite pour les collaborateurs de s'adapter de plus en plus rapidement. En revanche, les changements de comportement et d'habitudes au sein de l'entreprise prennent du temps.

2.4.6 Entreprise F

Présentation de l'entreprise

Il s'agit d'un groupe d'assurance mutualiste réunissant trois marques françaises - leaders des assurances de biens, de responsabilité pour les particuliers, des professionnels et des entreprises. Il n'y a pas d'actionnaire, ainsi le Groupe n'est-il pas soumis à des impératifs de

rendements financiers. C'est un acteur majeur de l'assurance en France, il occupe une position privilégiée et doit s'adapter aux évolutions profondes des modes de vie sous l'effet des changements économiques et de la révolution numérique.

Le regroupement de ces trois grandes entités nécessite la définition d'une nouvelle identité du Groupe.

Contexte

Le secteur de l'assurance subit de profondes mutations avec des nouveaux entrants sur le marché (banques, constructeurs automobiles), les nouveaux modèles de consommation (digitalisation, GAFA) et le "nomadisme" client permis par la législation (changement tous les ans). L'ensemble de ces phénomènes génère des transformations complexes du business à une vitesse inédite dans une grande organisation.

La transformation dans ce Groupe se définit autour de trois items :

- **Les comportements** (Neologie de Dils, matrice de Nonaka), la transformation est individuelle pour ne pas rester en surface,
- **L'apprentissage**, nécessite du temps pour la capitalisation et l'ancrage, moteur de remise en question permanente,
- **Les résultats**, tangibles, visibles, observables pour agir sur la motivation des acteurs et soutenir les apprentissages.

Personne interrogée

Nous avons interviewé le Directeur à la Direction du Développement et de l'Intelligence Collective du Groupe. Cette personne s'est intéressée à la psycho-sociologie des organisations et par les coopérations dans les organisations.

Quels sont les dispositifs mis en place ?

Un dispositif socle d'accompagnement a été mis en place auprès d'acteurs clés qui s'inscrit dans l'axe stratégique du Groupe et qui consiste à avoir des équipes fières et engagées. Ce dispositif comprenant plusieurs outils permet l'identification des expertises, des capacités de facilitation de projet ou de production et il participe au développement au sein de

l'organisation de bienveillance impitoyable, avec la capacité de confrontation des idées en opposition du syndrome de l'évitement amical.

- **Le travail de diagnostic** : préalable incontournable pour contextualiser le besoin et sortir des solutions générales et des best practices, vérité à chaque niveau du système,
- **Le co-développement** : expérience de co-management et de partage d'expérience avec foisonnement d'idées et de solutions,
- **Le coaching** : mise en place d'une posture de coach plutôt que de consultant. Se poser la question sur « qu'avez-vous déjà mis en place » plutôt que du besoin ? Pour prendre conscience des points d'appui,
- **L'université d'entreprise** : un campus,
- **Une agence des transformations internes**, depuis le 1^{er} septembre 2018, rattachée à la direction avec rapprochement des compétences et de la communication => Direction des Dynamiques Internes,
- **L'amélioration continue apprenante**, écosystème d'apprentissage qui va me permettre d'apprendre tous les jours,
- **Un programme d'intégration des nouveaux managers** : 76 heures de formation en présentiel, réparties sur neuf mois afin de leur permettre d'être à l'aise dans leur quotidien de managers, avec un esprit de promotion propice aux échanges. L'animation de la communauté managériale se fait par le biais d'événement variés.

Quelles sont les premières conclusions pour cette entreprise ?

Ces outils ont permis de redonner des marges de manœuvre aux managers, de favoriser le bien être, de mettre en place des mécanismes d'incitation, de valorisation et de partage d'expériences. Les meilleures conditions sont réunies pour qu'il y ait autonomie des managers : ils sont compétents et ce sont eux qui savent et qui ont le pouvoir et le vouloir.

Un autre point qui ressort également est que la **transformation doit être incarnée par les dirigeants** : « les transformations qui s'opèrent par la base ou milieu peuvent être bloquées par des contre-messages envoyés par le haut »²¹.

²¹ Business Harvard Review : « La coopération entre dirigeants un ingrédient essentiel pour le leadership »

Il est nécessaire pour chacun et pour l'organisation **d'avoir un temps d'apprentissage et d'ancrage** pour consolider les différentes étapes de la transformation.

La transformation passe par **l'hybridation des services et l'incarnation (de tous)**.

2.4.7 Entreprise G

Présentation de l'entreprise

L'entreprise G est filiale à 100% d'un Groupe du secteur de l'automobile. Cette filiale a été créée en 2017 sur le modèle d'une *start-up*. L'objectif affiché étant d'accélérer la transformation digitale du Groupe.

Contexte

L'entreprise s'est construite sur un constat fait en 2015/2016 par la Direction Générale du Groupe : « on ne va pas assez vite, on intègre des outils, mais on ne transforme pas le Groupe ».

Le monde de l'automobile, c'est une course de compétition qui se trouve dans un virage. Il y a trois types d'acteurs : historiques (PSA, Mercedes...), nouveaux acteurs industriels (Tesla...) et nouveaux acteurs de la mobilité (Uber, Google, Apple...).

Ce virage est l'équivalent du passage de la voiture hippomobile à la voiture à moteur : il s'agit de transformer radicalement le Groupe afin d'être encore présent dans les cinq à dix prochaines années. Il s'agit donc d'un changement de business model : le Groupe va continuer à fabriquer des véhicules et à produire des solutions de mobilité individuelle, en revanche leur utilisation sera radicalement différente. Pour cela, il faut transformer la façon de fonctionner de l'entreprise.

Actuellement, le Groupe fonctionne sur un mode hiérarchique : le manager prend les décisions et les collaborateurs exécutent sans aucune responsabilité. La transformation voulue pour pouvoir rester en vie passe par un changement de culture managériale : le manager n'est plus celui qui prend les décisions, mais désormais il permet aux collaborateurs d'évoluer dans des conditions qui leur permettent de bien réaliser leur travail et de produire de manière efficace. Cela implique la responsabilisation des individus dans un mode de fonctionnement hiérarchique.

Personne interrogée

Nous avons interviewé le DRH qui est également à l'origine de la création de cette filiale. Ingénieur de formation, il évolue au sein du Groupe depuis plus de 25 ans.

Quels sont les dispositifs mis en place ?

D'après les informations recueillies les dispositifs sont mis en place en fonction des difficultés rencontrées ou des besoins à un instant T. Ils sont ensuite généralisés. L'entreprise adapte sa transformation en fonction des évolutions.

- Les **élections sans candidat** : la Direction souhaite faire participer les collaborateurs aux développements de projets internes (par exemple : évaluation de la performance, rémunération, *feedbacks*) pour cela elle ne fait pas appel à des volontaires mais au collectif qui élit des personnes en qui il a confiance et qui sont en mesure d'œuvrer pour son bien,
- Le **développement individuel et collectif**,
- La **formation aux *feedbacks*** et au mode agile,
- Tout évènement devient un **évènement apprenant**, cela permet de transmettre à l'ensemble des collaborateurs des informations et d'échanger sur des sujets spécifiques (par exemple : plan de formations),
- Le **recrutement de profils atypiques**, l'idée étant de penser différemment et de recruter des compétences plutôt que des profils standards (par exemple : un *Art Design Thinking*),
- Les **initiatives individuelles** : elles permettent de mettre les collaborateurs au centre de l'organisation et favorisent les nouveaux projets, qui peuvent avoir des impacts favorables sur le développement du *business*,
- Les **cercles de décision** ouverts à l'ensemble des collaborateurs.

Quelles premières conclusions pour cette entreprise ?

L'une des principales thématiques de cet entretien concerne les dirigeants. Il ressort que dans une entreprise qui souhaite se transformer, la **transformation doit être incarnée par le dirigeant** via notamment son lâcher-prise en ce qui concerne la prise de décisions : il s'agit d'accepter que le **terrain soit responsable et en mesure de prendre des décisions**. De plus, un **binôme managérial** doit permettre aux dirigeants d'évoluer dans un **mode coopératif** et donc de

transmettre ce mode de fonctionnement au reste de l'organisation. Et enfin, ils doivent être au **contact du terrain** et au plus proche de leurs collaborateurs pour favoriser les interactions et les échanges.

De plus, le manager n'est plus celui qui prend les décisions mais c'est celui qui met ses collaborateurs dans des situations qui leur permettent de **faciliter leur travail**. Cela permet de gagner en temps et en efficacité lorsqu'il s'agit de fonctionner en mode projet.

Nous constatons également, que l'entreprise **encourage et favorise des initiatives individuelles** qui lui permettent de rayonner en dehors de la sphère du Groupe et elle **laisse le collectif s'exprimer**.

Et enfin, il s'agit d'**oser** : oser expérimenter, oser recruter des profils atypiques, oser la confiance, etc.

Pour le DRH de cette entreprise, la transformation en cours est assez positive :

- Tous les KPIs collectifs fixés par le Groupe ont été atteints,
- Et sur le plan plus humain, au-delà de l'enquête annuelle auprès des collaborateurs qui fait ressortir des résultats au-dessus des ceux du Groupe, un **taux de mobilité faible** compte tenu du secteur d'activité.

L'entreprise a fait un vrai travail sur l'humain, car « *Une entreprise Digitale, c'est une entreprise où la technologie a disparu au sens où elle est devenue tellement fluide que ce n'est plus un sujet, seul reste l'humain au centre* ». Et pour cela, elle a donné aux collaborateurs le droit de s'exprimer, les moyens pour apprendre à fonctionner ensemble et notamment pour gérer les conflits, la possibilité de participer à des groupes de travail (par exemple, le processus d'évaluation annuelle).

2.4.8 Entreprise H

Présentation de l'entreprise

Il s'agit d'un centre de l'innovation au sein d'un Groupe du secteur de l'Energie. L'idée est d'accompagner des porteurs de projets et de les aider à les développer. Ce centre est ouvert à l'ensemble des salariés du Groupe, peu importe leur niveau de connaissance des outils et des méthodes utilisées. Les différents projets développés sont de toute nature (business via le

développement de nouvelles offres, technologique via l'utilisation de nouvelles technologies dans les usages de travail, organisationnel via le changement des comportements etc.).

Contexte

Le Groupe auquel appartient ce *Lab* évolue dans un contexte de transition énergétique, et son ambition est de devenir performant et responsable. Le Groupe doit s'adapter en permanence aux nouvelles contraintes écologiques et aux nouvelles manières de penser des individus sur ce sujet. Il est donc nécessaire de modifier les modes de fonctionnement et les comportements qui sont régis par un management très hiérarchique pour lequel la formation initiale a une grande importance pour réaliser sa carrière au sein du Groupe.

Quant à ce *Lab*, son objectif est d'exister le plus longtemps possible.

Personne interrogée

La responsable en charge du pôle Innovation.

Quels sont les dispositifs en place ?

Cet espace est sponsorisé par le ComEx et la Direction des Ressources humaines qui sont convaincus que les projets d'entreprise intraprenariaux vont permettre au Groupe de créer de l'innovation.

Cet espace d'innovation est un dispositif en soi qui utilise essentiellement le *Design Thinking*.

L'idée de cet espace est d'accompagner des intrapreneurs²² pour les aider à développer et booster leurs projets. C'est uniquement basé sur le volontariat.

Tous les projets n'aboutissent pas, ce qui n'est pas une fin en soi : mais l'idée est de transformer le *mindset* des collaborateurs qui est basé sur une culture d'ingénieur « on a une solution toute faite et qui fonctionne du premier coup ». Si un projet n'aboutit pas, ce n'est pas grave, mais pour le collaborateur qui décide de se lancer dans un nouveau projet, il doit être en mesure de l'appréhender d'une autre manière, en le problématisant dès le départ : être orienté empathie

²² Un intrapreneur est salarié de l'entreprise dans son statut mais il est indépendant dans son mode de fonctionnement. Il porte un projet et l'envie d'entreprendre au sein de son entreprise. Terme apparu en 1978 dans l'article de Gifford et Elizabeth Pinchot « Intra-Corporate Entrepreneurship ».

utilisateur, prototyper des solutions, s'autoriser à effectuer des tests, et être dans une logique de partenariat (externe). Le travail doit donc être plus collaboratif et structuré dans la démarche.

Nous passons à une **culture de l'apprendre en faisant** : « quand on prototypé et qu'on teste, cela donne quelque chose de différent ».

Cet espace est dédié au volontariat, ainsi les résistances observées sont plus sur le fait que les méthodes utilisées leur demandent de faire avant de comprendre. Ce qui culturellement est l'inverse.

Quelles premières conclusions pour cette entreprise ?

Cet espace d'innovation a accompagné plus de 100 projets et 500 personnes sur les trois ans de son existence.

Les salariés, qui sont passés par ce centre d'innovation, **osent dorénavant**. En effet, dans une enquête auto-déclarative menée dernièrement, ils déclarent avoir gagné en aisance pour *pitcher* leur projet, ce qui leur permet de mieux les « vendre » en interne et en externe. Ils se sentent mieux équipés pour animer une séquence de créativité. Il apparaît que ces dispositifs contribuent à faire changer la culture de l'entreprise : en effet, les personnes **osent davantage proposer des idées**, même non abouties, à leur manager, et ont **à cœur de transmettre à d'autres collègues**. Enfin, elles **osent prendre des risques et expérimenter** dans une culture d'ingénieur « bien du premier coup ».

En revanche, ces salariés rencontrent des difficultés à revenir dans leur environnement professionnel qui lui n'a pas vécu la même expérience et n'est pas formé aux mêmes méthodes. Ainsi, ces personnes ressentent **un sentiment d'isolement** qui rend difficile la transformation des acquis de la formation en amélioration opérationnelle tangible. C'est le « coup » / « coût » d'être un « passeur ».

Enfin, les méthodes et les outils décalés, innovants, orientés vers la personne plus que vers la tâche, qui mettent du *fun*, peuvent même être perçus comme peu sérieux et **poser un certain discrédit sur la personne** qui les utilise dans ce contexte de culture d'ingénieur.

2.5 Quelle analyse des données ?

Nos analyses qualitatives des éléments recueillis lors de nos entretiens semi-directifs reposent essentiellement sur les images et les mots utilisés par nos interlocuteurs. Nos échanges ont permis d'identifier des liens et des redondances de concepts et de méthodes, dans des contextes et des environnements différents.

Après retranscription (cf. annexes Transcription) et synthèse des entretiens, nous avons identifié dix points clés :

1. Volonté du Dirigeant de se remettre en question,
2. Croyance, postulat de base : les acteurs ont envie de changer et tous possèdent un potentiel d'apprentissage,
3. Mise en place d'un écosystème apprenant comme levier de transformation,
4. Recherche d'efficacité dans l'utilisation des dispositifs,
5. Analyse du besoin comme un dispositif en soi,
6. Faire avec les gens qui sont volontaires,
7. Faire par expérimentations,
8. Croire en la force du collectif,
9. Temps business et temps RH non en phase : le business requière d'aller de plus en plus vite alors que l'évolution des comportements requiert davantage de temps,
10. Evaluation.

Après ce premier niveau, nous avons consolidé ces éléments en quatre grandes thématiques :

- Les prérequis d'un changement de culture managériale,
- Les dispositifs,
- Les moyens de mise en œuvre,
- La mesure du résultat.

Le tableau page suivant présente les éléments clés observés pour un changement de culture managériale.

Entreprises	Quels sont les prérequis ? Point 1 à 2	Quels sont les dispositifs utilisés ? Points 3 à 5	Comment le mettre en place ? Points 6 à 9	Comment l'évaluation ? Point 10	Qualification de ce changement
Entreprises A et E Apprenantes	Inscription de la transformation dans la stratégie poussée par des facteurs exogènes	Investissement sur le capital humain et croyance en la force du collectif	Volontariat et implication forte des managers pour les préparer aux besoins de demain	Définition et mesure des contributions par la valeur et la durée des projets (réduction du temps)	Stratégique et dirigé
Entreprise B Traditionnelles	Axe majeur : rétention des compétences clés	Centrés sur la rémunération, les process, l'organisation des services et les outils	Communication et formation	Enquête de satisfaction	Juridique et procédurier
Entreprises C, D et F Précurseurs	Implication forte de la direction avec remise en question permanente	Individualisation des dispositifs et autodiagnostic	Hybridation des services et proximité terrain	Autonomie des équipes et « aplatissement » des strates hiérarchiques	Innovateur et piloté
Entreprises G et H Agiles	Développement d'un écosystème ouvert aux apprentissages	Les managers prennent la posture de coach et les leaders sont désignés	Suivi des apprentissages à chaque événement	KPI fixés dépassés	Agile et apprenant

Tableau 4 : Les éléments clés observés d'un changement de culture managériale

2.6 Vers une conscience accrue du rôle de l'individu dans la réussite des transformations

Nous avons interrogé deux types d'interlocuteurs. Le premier type réalise au fur et à mesure de la transformation qu'il faut accompagner l'humain et ainsi l'entreprise met en place des dispositifs adaptés pour aller dans le sens de la transformation. Il s'agit ici de **s'adapter en permanence**. Le deuxième type, notamment les trois interlocuteurs membres de SOL, a un temps d'avance et un niveau de conscience élevé que la transformation passe par les individus. Il s'agit là **d'anticiper au maximum les besoins en amont**.

Le schéma ci-dessous établit le lien entre le niveau de conscience du changement de l'entreprise et l'individualisation des processus :

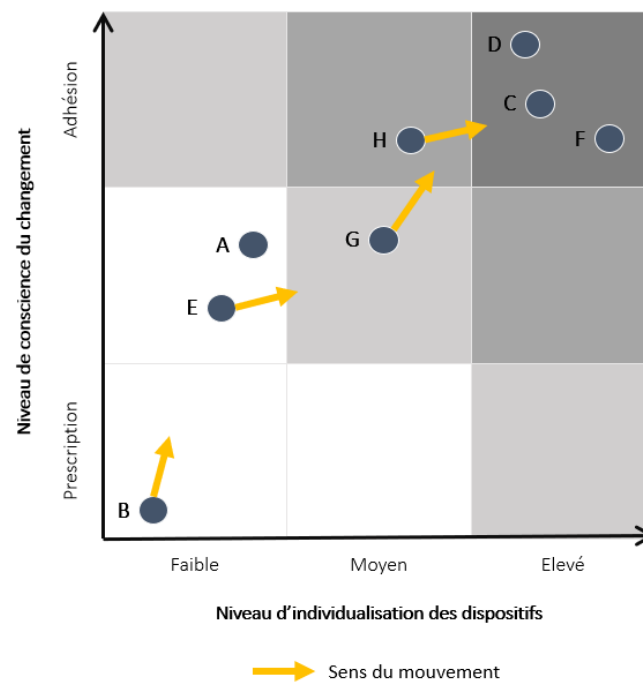


Figure 3 : Positionnement des entreprises interrogées

En synthèse de notre étude empirique, nous avons observé que les huit organisations rencontrées se regroupaient en quatre groupes différents quant à la mise en place de dispositifs à destination des individus pour accompagner la transformation de leur organisation :

- **Les Traditionnelles (entreprise B)** : la culture d'un changement prescrit ne permet pas l'individualisation de dispositifs pour accompagner le changement,
- **Les Apprenantes (entreprises A et E)** : ces entreprises ont pris conscience, via des facteurs exogènes, qu'elles doivent évoluer. Au départ, elles passent par des processus organisationnels et petit à petit, elles constatent que la transformation nécessite de mettre en place des dispositifs à destination des individus,
- **Les Agiles (entreprises G et H)** : la conscience du changement est très claire et l'entreprise s'adapte au fur à mesure et met en place des dispositifs individuels pour pallier les difficultés rencontrées,
- **Les Précurseurs (entreprises C, D et F)** : ces groupes ont en commun la conviction selon laquelle pour parvenir à leur transformation, le changement de culture managériale est indispensable. Ainsi, la transformation managériale est clairement perçue comme un levier incontournable de la transformation de l'organisation.

Nous avons au cours de notre étude empirique rencontré plusieurs entreprises avec des niveaux différents de prise en compte de la transformation culturelle. Nous avons tenté de définir des typologies d'entreprises : les **traditionnelles**, les **apprenantes**, les **précurseurs**, les **agiles** eu égard à la caractéristique des dispositifs mis en place pour accompagner leur transformation. Et enfin nous avons essayé de mesurer leur niveau d'individualisation des dispositifs et de conscience du changement.

Au cours de ce travail nous avons identifié des mouvements voir des tendances au sein des organisations que nous allons étayer dans nos conclusions.

3 Comment réussir une transformation grâce aux individus ?

Il nous paraît important de préciser que les conclusions présentées ci-dessous doivent systématiquement être remises dans le contexte de l'entreprise, les raisons de la nécessité de la transformation (par exemple, les facteurs exogènes), l'urgence de la situation, l'état d'avancement de cette transformation, le temps dont elle dispose pour le faire, la situation financière, le dirigeant etc.

Tout ce qui est présenté ici en matière de dispositifs n'est pas applicable à tous les contextes et à toutes les entreprises. Notre intention n'est pas d'identifier les *best practices* en matière de dispositifs mis en place au niveau des individus pour accompagner le changement. Nous avons souhaité dégager des tendances, voire mouvements, à partir des pratiques observées au sein des entreprises étudiées.

Cette troisième partie met en exergue les éléments nécessaires à la réussite d'une transformation grâce aux individus.

3.1 Vers un changement de paradigme

Nous retiendrons de notre exploration que le passage sémantique du changement à la transformation illustre les prémices d'un changement de paradigme.

3.1.1 De l'accompagnement du changement aux prémices d'une mutation

Nombre de nos interlocuteurs se sont entendus sur le fait que le changement ne se conduit pas, il s'accompagne tout au plus. Nous ne sommes plus dans un contexte de changement, ni même de transformation, **le changement de paradigme est tel pour les organisations que certains de nos interlocuteurs parlent de « mutation »**. Ce changement de sémantique illustre bien la profondeur du mouvement qui est en train de s'opérer dans les organisations rencontrées qui ont pris conscience qu'un **nouveau modèle de gestion des changements est à construire**. Il se construit de l'intérieur, avec les ressources internes.

Nous tentons à travers le tableau page suivante de compléter et de définir ce que nous voyons émerger de notre enquête.

Les propositions de solutions structurées, définies et ayant fait leur preuve dans différentes organisations ne sont plus celles que les entreprises ont plébiscité. Nous sortons de l'ère des modèles normatifs pour basculer vers **une ère d'expérimentation, d'autodiagnostic et d'auto-prescription**. L'enjeu pour les organisations est désormais de trouver ses propres solutions et ses propres leviers de performance interne.




	Changement	Transformation	Mutation
Définition	« Accompagnement d'un projet avec des objectifs et un planning dédié »	« Accompagnement d'un ensemble de projets selon différentes approches avec un souci de cohérence et d'ancrage »	Accompagnement de plusieurs transformations simultanées avec de nouvelles méthodes de travail et d'apprentissage...
Terme	Court (6 à 24 mois)	Moyen (5 ans)	Indéfini
Vision	Micro	Macro	Holistique ²³
Processus	Processus d'adaptation à un contexte	« Processus au cours duquel un système passe d'un état à un autre pour prendre une nouvelle configuration »	Processus d'action de veille permanente avec un devenir moins certains
Gestion	« Vise à intervenir sur des projets et à professionnaliser les managers aux compétences de la gestion du changement ainsi qu'à doter l'organisation de méthodologies d'accompagnement »	« Vise à créer une Direction et/ou Fonction qui a en charge trois objectifs : <ul style="list-style-type: none"> - Développer l'innovation et les nouveaux business modèles et accélérer les transformations pour répondre aux marchés avec des temps de plus en plus courts, - Piloter les transformations en lien avec la stratégie de l'entreprise, - Mesurer et faire progresser la capacité à changer de l'organisation ». Cette entité gestionnaire peut aussi avoir pour fonction de mettre en lien les projets de changement avec la stratégie afin de s'assurer qu'ils y contribuent.	Vise à mettre l'Organisation, les Hommes et le Travail dans une posture d'apprentissage permanent avec de nouvelles méthodes de travail, une organisation en reconfiguration permanente et des individus acteurs de ces transformations Il s'agit d'un système ouvert où se développe la confiance et où les compétences évoluent à travers l'expérimentation. Il s'agit de mieux armer l'entreprise pour faire face aux mutations en devenant une organisation qui capitalise sur ses apprentissages et qui met l'homme au centre des dispositifs.
Type d'entreprise²⁴	Traditionnelles	Apprenantes et Agiles	Précurseurs
Illustration du mouvement			
Temporalité	Linéaire	Dynamique	Itératif et élastique

Tableau 5 : Du changement à la mutation

²³ Connaissance du particulier ramené à l'ensemble dans lequel il s'inscrit.

²⁴ Cf. § 2.6

3.1.2 Une dynamique itérative dans le système

Nous pouvons observer que progressivement une double dynamique se construit avec du *top-down* et du *bottom-up* dans un processus itératif permanent.

Le cadre des transformations est fixé comme un axe stratégique par les directions qui les impulsent. Elles le font par la congruence du message et des actions. Il s'agit de donner le cap, il faut que le message transmis entre en résonance avec les situations vécues par les collaborateurs, les managers et les dirigeants. Cette dynamique génère elle-même un mouvement du bas de l'organisation vers le haut. A titre d'illustration, au sein de l'entreprise D, la mise en place d'équipes autonomes a été impulsée par le directeur d'établissement. Toutefois, une fois ces équipes en place, leur mode de fonctionnement a remis en question les managers qui ont compris qu'ils devaient manager autrement et ont demandé à bénéficier d'une formation.

Cette double dynamique est en perpétuel mouvement, les messages et les actions se croisent, se répondent et s'alimentent.

3.1.3 Des croyances et des schémas mentaux revus

Par ailleurs, selon Peter Senge, transformer l'organisation implique de revoir les croyances ou schémas mentaux qui au premier abord semblent totalement contre-intuitives, mais qui finalement représentent le postulat de base pour une transformation managériale réussie. Il s'agit notamment de considérer que :

- **Les individus ont envie de changer et qu'ils possèdent un potentiel d'apprentissage** nécessitant un temps d'intégration pour leur permettre de consolider ce qu'ils ont appris ou envie de mettre en œuvre. En effet, le changement ou la transformation peut permettre à certains de dévoiler leur potentiel, de se sentir utile, d'aller dans le sens de leurs valeurs et leurs convictions. L'individu a envie de se développer et d'apprendre de nouvelles choses. La résistance au changement n'est plus le point de blocage, c'est la représentation qui en est faite qui est source de peur et de blocage : il n'y a pas de résistance, il n'y a que

des adaptations de comportements au changement et au contexte. Et il faut être en mesure de répondre aux questions des collaborateurs pour leur permettre d'évoluer,

- **La force du collectif est clé dans la réussite de la transformation** et repose sur la mobilisation et l'engagement de tous. Même si certains traînent les pieds, cela n'est pas gênant dans la mesure où l'intelligence collective se met en route. En effet, même si une personne n'avance pas, d'autres le font pour elles. De plus, la puissance du collectif est telle que nous avons pu le constater dans une des entreprises observées : le collectif refuse de revenir aux modes de fonctionnement avant le changement.

3.2 Vers un changement de posture des dirigeants

La posture du dirigeant nous apparaît clé. Il convient d'abord de bien définir celui que nous appelons ici le dirigeant : il s'agit du dirigeant opérationnel, en charge d'une entité et au contact du terrain.

Pour la réussite de cette transformation, le dirigeant doit être dans une **posture de remise en question** : il doit être en capacité de lâcher sa position de « roi soleil » (sachant, omnipotent, omniscient et omniprésent) et être en mesure d'accepter de se reposer sur des personnes « sachantes ».

Le dirigeant doit également être dans une **posture d'apprentissage** qui se caractérise par le fait d'accepter de travailler sur le projet de la direction, le mode de fonctionnement du Comité de Direction et les pratiques managériales individuelles. Concernant ces dernières, chacun doit s'interroger et interroger sa propre équipe (via un 360° par exemple) sur des sujets tels que : « qu'est-ce que je fais qui vous permet de réussir ou de ne pas réussir ? » ou encore « qu'est-ce que je fais qui vous permet de répondre ou non au défi proposé par le client ? ». Il peut s'agir d'une véritable remise en cause des dirigeants : ils doivent être en mesure d'apprendre à entendre des choses sur eux afin de s'assouplir. Il est donc nécessaire de les préparer à la réception de *feedbacks* aussi bien négatifs que positifs dans une **démarche constructive**.

Le dirigeant doit également être dans une **posture d’incarnation de la transformation**, qui se caractérise par le fait qu’il est convaincu du bien-fondé de la **transformation menée de l’intérieur**. La transformation doit donc nécessairement passer par le dirigeant, qui, en corollaire, peut aussi être à l’origine de son échec.

Enfin, l’un des facteurs-clé de réussite est **la confiance du dirigeant** envers son collectif : « sans confiance, point d’engagement et donc impossibilité de constituer un noyau du changement composé de fidèles parmi les fidèles ». Cette confiance va permettre de **responsabiliser le collectif**.

3.3 Vers une internalisation de la transformation

Aujourd’hui le changement est continu, rapide et parfois imprévisible avec l’arrivée de phénomènes disruptifs : il est multidimensionnel et prend différentes formes.

Face à ces incertitudes, les organisations sont contraintes de se reconfigurer pour être plus adaptables et plus agiles. Elles développent ainsi leur propre capacité à faire face à des « menaces » et à une forme d’instabilité. Pour ce faire, elles définissent leur propre stratégie, organisent leur structure et développent leur propre besoin en compétences. De fait, elles ont de moins en moins recours aux consultants externes pour conduire leurs changements et préfèrent internaliser cette compétence puisque seuls les collaborateurs possèdent une connaissance fine du contexte de l’entreprise. Elles préservent ainsi une certaine réceptivité des collectifs de travail aux transformations.

La connaissance et la réceptivité des collaborateurs vont donc permettre le passage d’une démarche de recherche de solutions à une démarche de compréhension. Il convient d’inventer de l’intérieur, de passer de la gestion et de l’accompagnement du changement à la capacité de se transformer.

En rajoutant le facteur temps, les organisations ont alors un intérêt à internaliser le « savoir changer » au niveau de tous les pans de l’organisation et pour toutes ses ressources (Homme, travail et structure).

3.4 Vers l'expérimentation

L'expérimentation a pour vertu de faire appel à des personnes volontaires. Elle a un double effet.

Le premier consiste à **lever les résistances**. Ces volontaires proposent des changements à leur échelle pouvant se diffuser simplement et en douceur sur le reste de l'organisation. Le changement propagé dans l'entreprise pourra convaincre les plus réticents. La question des résistances au changement et leur traitement ne se pose alors plus. Ceci est d'autant plus intéressant quand nous pensons à la quantité d'énergie, de ressources et de communication qui est injectée dans les projets de changement pour les gérer. Tout ceci tend à confirmer que « la transformation fonctionne quand elle est portée par les acteurs » comme nous l'ont dit différents de nos interlocuteurs interrogés lors des entretiens.

Et le deuxième est **l'effet « boule de neige »**. En effet, lorsqu'une expérimentation fonctionne et fait ses preuves d'autres individus de l'organisation voudront la mener, jusqu'à l'améliorer ou l'adapter à leur contexte. Cela génère une dynamique positive de transformation aussi bien auprès d'autres équipes, d'autres établissements qui viennent s'en inspirer.

Ainsi, l'expérimentation devient un dispositif en soi, car elle permet d'essayer, de se tromper et de rectifier plus librement et rapidement.

3.5 Vers un écosystème apprenant

L'organisation doit être capable de s'adapter en permanence à son environnement et à son écosystème. Elle doit être en mesure de mettre en place une ou des stratégies qui vont lui permettre d'apprendre, grâce à l'apprentissage, la curiosité, l'expérimentation et la transmission, et ainsi favoriser le développement de chacun.

3.5.1 Un besoin en compétences collectives et individuelles avec une « explosion des *soft skills* »

L'environnement actuel pousse les organisations à se demander quelles sont les compétences dont elles auront besoin dans quelques années, sachant que l'écosystème et l'environnement sont instables et imprévisibles (turbulences internationales, globalisation des marchés, impératif écologique, pénalisation du droit international, etc.). L'évolution de l'entreprise est donc incertaine et il est difficile dans ce contexte de dire quels seront les métiers de demain. Les entreprises doivent donc être en mesure d'identifier des compétences dont elles auront besoin pour que l'ensemble de leurs collaborateurs soient en mesure d'évoluer et de se tourner vers le futur. Cela est d'autant plus vrai qu'aujourd'hui les entreprises fonctionnent essentiellement en mode projet, ce qui nécessite des compétences nouvelles à tout moment.

C'est dans ce contexte qu'il devient vital pour l'organisation de devenir apprenante et d'accompagner les collaborateurs dans le développement de ce que nous appellerons la « méta-compétence » : **le savoir-changer**. En effet, il nous paraît important aujourd'hui de développer les capacités des collaborateurs à s'adapter à leur environnement et leur collectif de travail. Individuellement, l'habileté à partager ses connaissances et à les enrichir avec de nouveaux apprentissages au travail nous semble essentiel. Les *softs skills* tels que l'empathie, la remise en question, l'écoute, le penser autrement, le collaboratif, le partage... prennent désormais **une place prépondérante dans le champ des compétences individuelles recherchées**. Enfin, c'est la combinaison des ressources individuelles des collaborateurs qui rend capable de faire des choses dans un contexte mouvant et qui permet aux organisations en transformation de garder un avantage compétitif.

L'entreprise apprenante doit aider chacun à se projeter dans l'évolution de son métier, à être tourné vers le futur et à être en mesure de **partager ses connaissances avec le reste de l'organisation**. Ce partage de connaissances va avoir un impact sur l'individu et le collectif. L'idée étant d'apprendre tout le temps et plus particulièrement en situation de travail. Nous retrouvons ici l'idée que l'apprentissage est susceptible de produire un changement au niveau de l'individu et de l'organisation (Argyris, 1995).

3.5.2 Une nouvelle posture pour les managers

Pour créer une ouverture au changement, ces entreprises mettent en place divers dispositifs au bénéfice des collaborateurs tout en portant une attention particulière aux managers, pivots de l'organisation et piliers de la transformation. Le manager devient **architecte du travail**, pilote de méthode nouvelle de travail et guide, en donnant du sens au travail. La fonction d'expert n'est plus le seul talent du manager.

Le rôle d'encadrement des managers s'en trouve profondément modifié. Il devient non plus prescripteur mais accompagnateur : la posture du manager est appelée à changer : dans ce contexte de transformation, il est là pour créer les conditions favorables à la production de son équipe. Nous retrouvons ici la notion de « *servant leadership* »²⁵ où le manager se met au service de ses subordonnés pour les aider à accomplir l'objectif commun.

Le manager doit permettre de changer d'angle et d'innover, de faciliter la prise de décision, d'accélérer l'intégration d'informations nouvelles et complexes, de dynamiser les équipes autour d'événements, de favoriser les échanges, de fédérer autour d'expériences communes... Le manager n'est plus là uniquement pour cadrer les initiatives en provenance des collaborateurs, afin de s'assurer que celles-ci sont en accord avec la stratégie de l'organisation, **il doit désormais être bienveillant, facilitateur, coach et pilote.**

- **Le bienveillant** : il doit rassurer ses équipes dans un contexte de changement permanent et donner du sens. Jusqu'à présent les managers, indépendamment de la culture de l'entreprise, ne laissaient pas ou peu de place à l'émotion. Aujourd'hui, l'écoute et l'empathie du manager vis-à-vis de collaborateurs deviennent nécessaire dans un contexte de transformation permanente,
- **Le pilote** : il donne la direction, il est moins précis sur les objectifs, qui sont mouvants. Il s'assure que les actions et le travail sont porteurs de sens pour les équipes,

²⁵ Robert K Greenleaf. *The servant Leadership*.

- **Le facilitateur** : il fait en sorte que les collaborateurs soient dans de bonnes conditions pour effectuer leur travail en créant les conditions de la prise d'initiatives et de l'innovation au sein des équipes,
- **Le coach** : il accompagne individuellement ses collaborateurs au niveau de la prise de décision au plus proche du terrain (principe de subsidiarité) et aide collaborateurs à trouver les réponses en confiance.

Dans les entreprises que nous avons rencontrées, les managers ont suivi des formations pour créer les conditions de la mise en place du changement culturel et améliorer l'ouverture aux changements de leurs collaborateurs. Nous constatons que cela a permis non seulement d'agir sur leurs comportements, mais aussi de contribuer à modifier leurs compétences, et ainsi de modifier progressivement la culture de l'organisation pour favoriser l'émergence d'une entreprise apprenante.

Le corollaire indispensable est bien sûr la participation des collaborateurs à des formations et des dispositifs participatifs qui les rendent acteurs du changement, en développant leurs compétences et en les responsabilisant. Ces formations visent à accroître leur autonomie et leur capacité à s'autoréguler / s'autogérer.

3.5.3 Quelques exemples de dispositifs transformants

Une entreprise peut combiner de nombreux dispositifs mais avant tout elle doit rechercher l'efficacité dans leur utilisation. **Le travail de diagnostic devient un dispositif en soi**. Il permet de penser de l'intérieur les problématiques humaines, sociales et *business* en fonction du contexte rencontré. Ce dispositif permet de s'affranchir de tous les biais possibles sans omettre de faire le constat des ressources disponibles et des réussites passées. Et ceci afin d'identifier les points d'appuis possibles et les points de progrès au sein même de l'organisation. Cette double démarche de diagnostic et de contextualisation permet de faire ses propres évaluations et de s'inscrire dans une **démarche « d'auto-solution »**.

Un autre dispositif que nous avons vu précédemment (cf. §3.4) est **l'expérimentation**. Pour rappel, elle permet d'une part de proposer des changements et d'autre part d'essayer, de se tromper et de rectifier plus librement.

Nous avons recensé quelques exemples de dispositifs individuels ou collectifs au service de la transformation. Nous allons tenter de les classer selon deux catégories : les **dispositifs classiques revisités avec de nouvelles modalités** et les **nouveaux dispositifs plus innovants issues d'autres domaines d'activité** (architecture, informatique, psychologie ...).

Les dispositifs classiques sont des dispositifs qui existent depuis de nombreuses années et qui participent à développer les compétences et les apprentissages. Ces dispositifs sont mobilisés pour l'accompagnement des transformations sous des formes nouvelles avec de nouveaux outils (digitaux essentiellement) et de nouvelles approches (individualisation des dispositifs) :

- **La formation** : il s'agit de rendre accessible les apprentissages avec des outils à disposition des collaborateurs tel que les *webinars*, le *e-learning*.... De plus en plus, l'individualisation des cursus est accessible en tout temps via les outils digitaux et permet de concentrer les moyens de formation sur les dispositifs d'accompagnement et/ou de développement de compétences individuelles (*leadership*, gestion de la relation...),
- **Le recrutement** : il permet d'intégrer des individus avec le *mindset* (état d'esprit) souhaité, des nouveaux modes de fonctionnement de l'organisation. Il est en soit revisité par l'utilisation de la cooptation (forme de recommandation),
- **La communauté de pratique, échange entre pairs ou intergénérationnels** : il s'agit de collaborateurs venant de différents métiers et/ou ayant plus ou moins d'expérience qui se retrouvent pour échanger sur les évolutions métiers dont le but est de mieux servir le client final, mais aussi de transmettre un savoir-faire (par exemple : mentorat, tutorat).

Les nouveaux dispositifs sont des dispositifs qui existent depuis plusieurs années dans d'autres domaines d'activité (psychologie, thérapie, *design*...) mais qui n'étaient pas utilisés pour accompagner les transformations dans les entreprises :

- **Les ateliers de co-construction, outil de concertation** : l'atelier de co-construction est un mode de concertation ouvert et convivial où tous les participants interviennent à égalité – la parole et le temps de parole de chacun est respecté. L'objectif est de mobiliser l'intelligence collective, d'engager les intervenants, de décroiser les organisations pour mieux se connaître et partager des enjeux stratégiques pour engager les collaborateurs. Par exemple : *workshop, hackathon, sprint créatif*, etc.
- **Les squads** : des équipes multidisciplinaires de l'entreprise se mobilisent autour d'un projet clairement défini à réaliser de A à Z. C'est une manière de casser les silos des organisations,
- **Le coaching individuel jusqu'au niveau le plus bas de l'organisation** : la volonté de proposer ce dispositif au plus bas niveau de qualification tend à démontrer, selon nous, une évolution dans les métiers. Tous les postes, aussi techniques soient-ils, requièrent des *soft skills* qu'il est important de développer. Ainsi, nous retrouvons ici l'idée de travailler à développer sa propre personne, en droite ligne avec l'esprit de l'apprentissage organisationnel prôné par Peter Senge qui met en avant la « maîtrise personnelle » comme l'un des cinq éléments nécessaires à la mise en place de l'apprentissage organisationnel²⁶,
- **Le coaching collectif** : il s'agit d'améliorer la performance d'un ensemble constitué de pairs ou d'une équipe autour d'un objectif commun. Via le partage de ressources, il permet d'élaborer des solutions à la fois individuelles et collectives et de renforcer la coopération,
- **Le co-développement** : il s'agit d'un groupe d'apprentissage (maximum dix pairs) qui permet d'apprendre des uns et des autres pour améliorer la pratique de chacun. La conduite d'une réflexion structurée de consultation permet de trouver des solutions ensemble à une problématique professionnelle énoncée par un membre du groupe. Ce dispositif d'apprentissage se fait au travers de plusieurs étapes : la parole, l'écoute, la réflexion et l'incitation à l'action. C'est un outil puissant que certaines d'entre nous ont pu expérimenter en atelier avec Laurence Guigou et qui permet de trouver des solutions à des situations complexes de façon rapide,
- **Le design thinking** : ces méthodes et outils permettent de solutionner une problématique professionnelle ou d'initier un projet en appliquant une démarche de *designer*. Cette approche dynamique, permettant d'associer la pensée analytique et intuitive, se fait en

²⁶ La Cinquième discipline de Peter Senge

avec cinq étapes : comprendre, définir, idée, prototyper et tester. Ce processus de cocréation itératif permet d'inspirer, d'imaginer et d'implémenter des innovations,

- **Les business lab** : les entreprises développent des structures et/ou des lieux dédiés à l'expérimentation de méthodes particulières de travail. Ce sont des environnements de travail conviviaux avec mise à disposition d'outils, de jeux, de *kit* d'innovation, etc.
- **Le team building** : l'idée est de renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe (soit une équipe en particulier soit un groupe de collaborateurs défini) pour faire face à une crise, une situation difficile ou simplement développer un esprit collaboratif par le partage d'expériences en dehors du travail.

Tous ces dispositifs, qu'ils soient nouveaux ou revisités, ont des impacts sur les organisations et l'accompagnement des transformations. En ce sens, ils peuvent être définis comme des **dispositifs transformants**. Toutefois, le recours à l'un ou plusieurs de ces dispositifs, pour être efficient, doit se faire en tenant compte du contexte de travail, de la structure de l'organisation et de la nature des projets et des équipes. Le tableau ci-dessous reprend toutes ces notions :

Type de dispositif	Nom du dispositif	Objet du dispositif	Impact sur l'individu	Impact sur l'organisation et la transformation
LES CLASSIQUES REVISITES	Formation	Développement des compétences et de l'apprentissage	Devenir acteur de son parcours d'apprentissage, via l'accompagnement de l'organisation	Individualiser les cursus, permis par les outils digitaux
	Recrutement	Intégration de collaborateurs avec un <i>mindset</i> différent	Arriver dans une nouvelle organisation en plein changement	Ne pas subir de résistances au changement
	Communauté de pratique	Partage d'expérience	Favoriser les échanges inter-personnes et/ou inter-métiers	Assurer la veille des métiers et/ou la transmission des compétences
LES NOUVEAUX	Coaching individuel au plus bas de l'organisation	Développement personnel	Travailler sur soi	Mieux appréhender les situations complexes
	Coaching collectif	Développement personnel	Travailler sur soi en fonction d'un collectif	Développer la collaboration et améliorer la performance d'une équipe ou de pairs
	Atelier de co-construction, outil de concertation	Mobilisation de l'intelligence collective	Favoriser l'engagement individuel	Décloisonner l'organisation et partager les enjeux
	<i>Squad</i> (équipe projet en mode agile)	Équipe multidisciplinaire qui travaille autour d'un projet	Partager l'expertise métier individuelle mobilisée pour un projet	Casser les silos organisationnels et favoriser le partage d'expertise
	Co-développement	Développement de l'apprentissage via un groupe de pairs	Favoriser l'apprentissage des uns et des autres à travers l'expérience	Rechercher des solutions
	<i>Design Thinking (se mettre à la place de l'utilisateur)</i>	Application d'une démarche de <i>designer</i> avec association de la pensée analytique et intuitive	Permettre la reconnaissance des idées et favoriser la créativité et l'innovation	Solutionner des problématiques et initier des projets innovants
	<i>Business Lab</i>	Lieu d'expérimentation	Sortir de son cadre de travail pour travailler différemment	Implémenter de nouvelles méthodes de travail
	<i>Team building</i>	Développement de la cohésion et de l'esprit d'équipe	S'inscrire dans un collectif et partager des moments conviviaux	Participer à la socialisation à travers des expériences communes

Tableau 6 : Dispositifs transformants

3.6 Les signaux d'une transformation qui prend forme

Dans toutes les entreprises que nous avons rencontrées, la transformation est en cours, il est donc encore un peu tôt pour évaluer leur réussite. Toutefois, nous avons pu observer des signaux qui tendent à montrer que la « greffe » de la transformation est en train de prendre.

Pour certaines entreprises, les signaux sont **des résultats quantifiables** :

- Aussi bien en termes de **business**, comme par exemple l'atteinte d'objectifs économiques et financiers (chiffres d'affaires, marge opérationnelle, etc.) ou d'objectifs opérationnels (augmentation du taux de ponctualité des trains, etc.),
- Qu'en termes **humain**, comme par exemple un taux de mobilité plus faible malgré un secteur à forte concurrence, une baisse du taux d'absentéisme, une amélioration de l'image de l'entreprise via une meilleure attractivité pour les nouvelles générations, etc.

Pour d'autres, les signaux sont **qualitatifs et donc plus subtils puisqu'ils relèvent du comportement des individus, comme par exemple** :

- Le collectif qui refuse de revenir au mode de fonctionnement passé suite à l'arrivée d'un nouveau numéro un,
- L'auto-organisation en équipe *squad* ou le fait d'utiliser spontanément un lieu d'innovation pour travailler afin de favoriser la mise en place de l'intelligence collective,
- Le fait d'oser proposer des idées non abouties à son supérieur hiérarchique ou être dans la transmission des savoirs.

La transformation de l'organisation passe donc par la transformation des individus qui la composent. Elle sera d'autant plus réussie que l'organisation sera en mesure de donner toutes les chances à ses collaborateurs d'être en capacité de changer.

Conclusion

Notre questionnaire de départ concernait notre expérience face au changement dans nos entreprises respectives et notre constat qui était de dire que finalement rien ne changeait au quotidien.

L'étude que nous avons menée nous a permis de prendre du recul et de constater que le changement ou la transformation est un phénomène réel et qu'il est même devenu un véritable enjeu de survie pour de nombreuses organisations. Devenir une entreprise apprenante, dans laquelle la confiance, la responsabilisation, les prises d'initiatives, le droit à l'erreur, etc. sont les valeurs quotidiennes, permet à chaque individu d'apprendre les uns des autres et ainsi à l'entreprise de se transformer au quotidien.

Nos intuitions émergentes au début de nos recherches étaient que le changement ou la transformation passent par le collectif et l'individu. Les entreprises que nous avons interrogées nous ont convaincues du bien-fondé de nos intuitions. Et elles nous ont données des clés pour la réussite d'une transformation.

Ces clés peuvent être résumées selon quatre variables de contingences adaptées du leadership et transposées à la transformation :

- Les **caractéristiques Leader** : en cas de transformation, le dirigeant doit incarner la stratégie de l'entreprise et la transformation en étant convaincu et en acceptant de faire confiance aux individus. Il doit être en mesure de se remettre en cause et de responsabiliser le collectif en lui laissant des marges de manœuvre. Les messages transmis doivent être clairs et sans contradiction de quelle que manière que ce soit,
- Les **caractéristiques Membres** : le collectif a envie d'apprendre et de grandir, et pour cela il doit être en mesure d'expérimenter et oser. Cela va permettre de lever les résistances et d'embarquer le reste de l'organisation dans le mouvement engagé,

- Les **caractéristiques de Tâches et Situation** : le changement est propre à l'organisation, il dépend de facteurs exogènes et endogènes. Le contexte de travail étant primordial, le collectif doit être mis en situation d'apprendre via des dispositifs lui permettant d'évoluer,
- Les **caractéristiques Relation** : les relations et les interactions entre les individus doivent évoluer via les changements de postures du collectif, et notamment le manager doit devenir un facilitateur qui va encourager ses collaborateurs à produire dans des conditions favorables et être plus dans une posture de bienveillance, de coach et de pilote.

L'entreprise doit être vigilante et prendre en compte le facteur temps : le temps business et le temps RH ne sont pas identiques. Le business requiert d'aller de plus en plus vite alors que l'évolution des comportements requiert davantage de temps. La question qui peut se poser maintenant : « **comment parvenir à concilier le temps RH et le temps business ?** » dans un monde où tout semble aller plus vite.

Bibliographie

Articles

- Aït Razouk Abdelwahab et Quemener Yann. « Engagement des managers intermédiaires dans une approche cognitive de la gouvernance ». *Question(s) de management*, 2017/2, (n°17) : pages 11-20 - <https://doi.org/10.3917/qdm.172.0011>
- Ait-Taleb Nabil et Pastorelli Ivan. « Le Design Thinking en tant que mode de pilotage exploratoire des projets innovants : le cas d'une PME dans le domaine préhospitalier ». *Gestion 2000*, 2018/13, (Vol. 35) : pages 71-90 - <https://doi-org/10.3917/g2000.353.0071>
- Angel Vincent et Steiner Dirk. « « Je pense, donc je résiste » : théorie de justice et personnalité dans l'explication de la résistance au changement ». *Revue internationale de psychologie sociale*, 2013/1, (Tome 26) : pages 61-99 - <https://www-cairn-info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2013-1-page-61.htm>
- Anton Philippe. « Manager des espaces de concertation dans le cadre d'un projet de transformation au sein d'une collectivité locale : quels liens avec la satisfaction au travail, le changement et les comportements pro-sociaux ? ». *Question(s) de management*, 2018/2, (n°21) - <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0055>
- Arnoud Justine et Falzou Pierre. « Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités ». *Activités*, 2013/10, 10-2 - <https://journals.openedition.org/activites/760>
- Autissier David. « Éditorial ». *Question(s) de management*, 2018/2, (n°21) : page 43 - <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0043>
- Autissier David et Giraud Laurent. « Evolution de la recherche sur la gestion du changement organisationnel : une analyse de citations du Journal of Organizational Change Management, 1995-2011 ». *Question(s) de management*, 2012/1, (n°0) : pages 9-23 - <https://doi.org/10.3917/qdm.121.0009>
- Autissier David, Guillard Alexandre et Moutot Jean-Michel. « La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté ».

- Management & Avenir*, 2010/1, (n°31) : pages 95-117 - <https://doi.org/10.3917/mav.031.0095>
- Autissier David, Johnson Kevin et Metais-Wiersch Emily. « Du Changement à la Transformation ». *Question(s) de management*, 2018/2, (n°21) : pages 45-54 - <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0045>
 - Autissier David, Johnson Kevin et Metais-Wiersch Emily. « Réalités et attentes des entreprises en matière de transformation : résultats d'une enquête exploratoire ». *Question(s) de management*, 2018/2, (n°21) : pages 87-90 - <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0087>
 - Azil Johanna. « Changement organisationnel : une nécessité pour les organisations, une incompréhension pour les collaborateurs ». *Sociologies pratiques*, 2017/1, (n°34) : pages 137-138 - <https://doi.org/10.3917/sopr.034.0137>
 - Baillargeon Dany. « Survivre à la région : instaurer, entretenir et développer la culture créative d'une agence de publicité hors métropole à travers des projets perso-professionnels ». *Communication & management*, 2016/2, (Vol. 13) : pages 125-141 - <https://doi.org/10.3917/comma.132.0125>
 - Benitez Fanny et Reghezza Magali. « Les capacités à faire face ou comment repenser la résilience des individus ». *Vertigo - la revue électronique en sciences de l'environnement*, Mai 2018, Hors-série 30 - <https://journals.openedition.org/vertigo/19116>
 - Benoit Denis et Méric Jérôme. « Editorial ». *Communication & Management*, 2016/2, (Vol. 13) : pages 2-4 - <https://doi.org/10.3917/comma.132.0002>
 - Berger Estelle, Ocnarescu Ioana et Pain Frédérique. « Design et stratégies d'entreprise : première étude pour modéliser les dynamiques d'engagement dans un projet de recherche ». *Sciences du Design*, 2018/1, (n°7) : pages 56-68 - <https://www-cairn-info/revue-sciences-du-design-2018-1-page-56.htm>
 - Bidi Georges et Feige Jimmy. « Le changement organisationnel responsable de quatre groupes implantés à Dakar : quels enseignements RSE ? ». *Question(s) de management*, 2018/2, (n°21) : pages 11-26 - <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0117>

- Boutiba Rim et Kammoun Mohja. « Comprendre ce qui se passe dans les organisations - Grille de lecture à travers la pensée weickienne ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 20°15/52 (Vol. XXI) : pages 333-363. <https://www-cairn-info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2015-52-p-333.htm>
- Bower David G. « OD Techniques in their results in 23 organizations: The Michigan ICL Study ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, January 1 1973 - <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188637300900103>
- Brasseur Martine et Biaz Fatine. « L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation ». *Question(s) de management*, 2018/2, (n°21) : pages 14355 - <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0143>
- Bruna Maria-Giuseppina. « Quelques thèses récentes sur le changement organisationnel ». *Question(s) de management*, 2017/2, (n°17) : pages 135-140 - <https://doi.org/10.3917/qdm.172.0135>
- Cherkaoui Widad Camille, Jahmane Abderrahman et Montargot Nathalie. « L'impact de la perception des changements organisationnels sur le bien-être des cadres ». *Question(s) de management*, 2017/2, (n°17) : pages 6983 - <https://doi.org/10.3917/qdm.172.0069>
- Djabi Mélia et Chanlat Jean-François. « Approche multidimensionnelle des réactions individuelles face à un changement prescrit » - <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01655879/document>
- Duterme Claude. « Niveaux d'organisation, niveaux de changement ». *Communication & management*, 2016/1, (Vol. 13) : pages 93-111 - <https://doi.org/10.3917/comma.131.0093>
- Duvernay Daphné et Boutin Éric. « Initier le changement organisationnel par la résilience individuelle : approche expérimentale d'un « étiquetage social » auprès de cadres d'entreprises vietnamiennes ». *Communication & management*, 2016/2, (Vol. 13) : pages 37-58 - <https://doi.org/10.3917/comma.132.0037>
- Fillol Charlotte. « Apprentissage et systémique : une perspective intégrée ». *Revue Française de Gestion*, 2004/2, (n°149) : pages 33-49 - <https://www-cairn-info /revue-francaise-de-gestion-2004-2-page-33.htm>

- Fillol Charlotte. « Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF », 2006. <https://basepub.dauphine.fr//handle/123456789/2214>
- Fillol Charlotte. « Hot Context for Organizational Learning », 2006. <https://basepub.dauphine.fr//handle/123456789/1109>
- Franklin Jerome L. « Characteristics of Successful and Unsuccessful Organization Development ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, October 1 1976 - <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188637601200402>
- Frimousse Soufyane et Peretti Jean-Marie. « Regards croisés ». *Question(s) de management*, 2016/2, (n°13) : pages 101-118 - <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0101>
- Frimousse Soufyane et Peretti Jean-Marie. « Comment développer la capacité de transformation d'une organisation ? ». *Question(s) de management*, 2018/2, (n°21) : pages 157180 - <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0157>
- Garcia-Rivera Theresa. « Préface ». *Communication & Management*, 2016/2, (Vol. 13) : pages 5-7 - <https://doi.org/10.3917/comma.132.0005>
- Giraud Laurent, Frimousse Soufyane, Guillard Alexandre, Leveque Bernard, Peretti Jean-Marie et Santoni Pierre-Paul. « L'impact du co-développement sur l'ouverture individuelle aux changements : le cas Covéa ». *Communication & management*, 2016/2, (Vol. 13) : pages 13-35 - <https://doi.org/10.3917/comma.132.0013>
- Gléonnec Mikaël. « Improvisation théâtrale et maîtrise du changement : l'entreprise face au risque du développement personnel ». *Communication & management*, 2016/2, (Vol. 13) : pages 59-61 - <https://doi.org/10.3917/comma.132.0059>
- Guilmot Nathalie. « Les paradoxes comme source de résistance au changement ». *Revue Française de Gestion*, 2016/5, (n°258) : pages 2944 - <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00061>
- Jemine Grégory. « Le New Way of Working. Discours, dispositifs et pratiques d'un processus de changement organisationnel ». *Sociologies pratiques*, 2016/2, (n°32) : pages 107-108 - <https://doi.org/10.3917/sopr.032.0107>

- Johnson Whitney. « L'entreprise a besoin d'un écosystème apprenant ». *Harvard Business Review*, 3 septembre 2019 - <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/09/27553-pour-fideliser-ses-collaborateurs-lentreprise-a-besoin-dun-ecosysteme-apprenant/>
- Jolivet Alexia et Vásquez Consuelo. « L'employé entre responsabilité individuelle et responsabilité organisationnelle : le cas d'un projet de promotion de la santé en milieu de travail ». *Communication & management*, 2016/2, (Vol. 13) : pages 91-106 - <https://doi.org/10.3917/comma.132.0091>
- Julhe Samuel. « L'approche par les capacités au travail ». *Revue française de sociologie*, 2016/2, (Vol. 57) : pages 321-352 - <https://doi-org/10.3917/rfs.572.0321>
- Khainnar Smail. « Changer l'humain pour humaniser le changement urbain : Quel rôle de la communication urbaine pour mieux manager l'habitant ? ». *Communication & management*, 2016/2, (Vol. 13) : pages 73-89 - <https://doi.org/10.3917/comma.132.0073>
- Lambotte François et Wathelet Emmanuel. « Le cycle texte-conversation comme dispositif d'accompagnement du changement « catalyseur » des tensions au sein d'une organisation publique en restructuration ». *Communication & management*, 2016/2, (Vol. 13) : pages 107-124 - <https://doi.org/10.3917/comma.132.0107>
- Lavergne, Catherine de. « Introduction ». *Communication & management*, 2016/2, (Vol. 13) : pages 9-11 - <https://doi-org/10.3917/comma.132.0009>
- Lefebvre Justine. « Kurt Lewin- Qu'est-ce que la dynamique de groupe ? ». *Les Echos*, 20 mars 2012 - http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/03/20/cercle_44784.htm
- Leszczyńska Dorota et Khachlouf Nada. « Le rôle de la proximité dans l'apprentissage interactif au sein des districts industriels : étude de cas du district de Murano ». *Question(s) de management*, 2017/2, (n°17) : pages 35-45 - <https://doi.org/10.3917/qdm.172.0035>
- Méreaux Jean-Paul et Feige Jimmy. « Changement organisationnel « responsable » et outils de gestion stratégique du capital humain : Enseignements d'une recherche-intervention menée au sein d'une PME ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 2015/5-6, (N°275-276) : pages 41-48 - <https://doi.org/10.3917/rsg.275.0041>

- Peretti Jean-Marie. « Éditorial ». *Question(s) de management*, 2018/2, (n°21) : pages 1314 - <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0013>
- Persson Sybil. « Les représentations multiformes du changement ». *Revue internationale de psychosociologie*, 2005/25, (Vol. XI) : pages 39-62 - <https://doi.org/10.3917/rips.025.0039>
- Soparnot Richard. « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus ». *Recherches en Sciences de Gestion*, 2013/4, (n°97) : pages 23-43 - <https://doi.org/10.3917/resg.097.0023>
- Soparno Richard. « L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement ». *Gestion*, 2004/4, (Vol. 29) : pages 31-42 - <https://doi.org/10.3917/riges.294.0031>
- Stimec Arnaud. « Est-ce que le Lean management est une démarche d'apprentissage organisationnel ? L'impact de l'amélioration continue ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 2018/2, (n°108) : pages 19-31 - <https://doi.org/10.3917/grhu.108.0019>
- Taphanel Ludovic et Zerbib Romain. « La mode est à la transformation : transformer, mimer ou innover ? » *Question(s) de management*, 2018/2, (n°21) : pages 6574 - <https://doi.org/10.3917/qdm.182.0065>
- Wagner-Guillermou Anne-Lorraine, Tisserant Pascal et Bourhis Richard Y. « Propension à discriminer et acculturation ». *Revue internationale de psychologie sociale*, 2013/1, (Tome 26) : pages 5-34 - <https://www-cairn-info-s.proxy.bu.dauphine.fr/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2013-1-page-5.htm>
- Taddei Jean-Claude et Noblet Jean-Pierre. « Le pôle de compétitivité, un facilitateur d'apprentissage organisationnel ». *Management & Avenir*, 2018/1, (n°99) : pages 35-62 - <https://doi-org/10.3917/mav.099.0035>

Livres

- Alter Norbert. *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF, 2010
- Argyris Chris et Moingeon Bertrand. *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris : Dunod, 2007

- Argyris Chris et Schon Donald A. *Apprentissage organisationnel*. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2001
- David Autissier. *La boîte à outils de l'innovation managériale*. Paris : Dunod, 2019
- Enlart, Sandra. *De la formation à la Learning Company - L'apprentissage connecté au cœur des entreprises*. Paris : Eyrolles, 2018
- Hamel Gary. *La Fin du management - Inventer les règles de demain*. Paris : Vuibert, 2012
- Leloup Robert, Marty Sandrine et Autissier David. *Une innovation en conduite du changement : le projet Litchi à EDF*. Paris : Eyrolles - Éditions d'Organisation, 2008
- Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka et Ingham Marc. *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles : De Boeck, 2005
- Pichault François et Friedberg Erhard. *Gestion du changement vers un management polyphonique : études de cas*. Bruxelles : De Boeck, 2013

Divers

- Wikipedia. « Analyse des pratiques professionnelles » - https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_des_pratiques_professionnelles

Annexe – Recherches académiques

Notre bibliographie est issue des recherches effectuées avec les mots suivants :

- Changement organisationnel
- Transformation ; organisation ; management
- Kotter
- Leading Change
- Changement agile
- Individu, apprentissage organisationnel, savoir changer, transformation
- Ecosystème apprenant ; dispositif individuel
- Changement Appropriation Engagement
- Dispositif humain pour appropriation changement
- Changement humain
- Capital humain changement
- Capital humain apprentissage
- Capacité de transformation
- Amélioration continue apprenante
- Communauté apprenante
- Entreprise apprenante

Annexe – Fonctionnement de notre groupe

Une première réunion début juillet 2018 nous a permis de fixer les objectifs collectifs et individuels, ainsi que notre mode de fonctionnement.

Les points abordés ont été les suivants :

THÈME : RÉUNION DE DÉMARRAGE – DURÉE 2H

Objectifs :

- Se doter d'une charte de fonctionnement du groupe
- Lancer la dynamique de travail pour l'été
- Définir un 1er retroplanning de travail

Points à traiter :

- 1- Répartition des rôles au sein du groupe pour cette 1ère réunion - 15 min
- 2- Partage de la vision du groupe - 30 min
- 3- Co-construction des règles de fonctionnement du groupe - 30 min
- 4 - Brainstorming sur notre sujet - 1h
- 5- Définition des prochaines étapes et d'un retroplanning - 10 min
- 6- Feedbacks sur cette première réunion - 10 min

Conclusions de cette réunion de lancement

1 – Répartir des rôles au sein du groupe pour cette première réunion

RÉPARTITION DES RÔLES POUR LA RÉUNION

Sens de séquence

- Faciliter la contribution de chacun dans le groupe
- Prendre/trouver sa place au sein du groupe
- Explorer/expérimenter de nouvelles postures

Les différents rôles*

- Le **Facilitateur** a pour mission de gérer l'énergie du groupe. Il prépare l'ordre du jour, s'assure de la fluidité des échanges entre les participants et limite les interruptions et les apartés
- Le **Pousse-décision** a pour mission de provoquer les décisions et les enregistrer. S'assure que les décisions prises sont clairement formulées et mesurables, que les conditions et les délais de leur mise en œuvre sont définis et que le responsable du suivi de chaque décision est identifié
- Le **Cadenceur** est garant du timing. Il s'assure que le temps alloué aux différentes séquences de travail est respecté. Il rappelle le timing de façon régulière pour que l'équipe puisse gérer son temps. Il n'est pas tenu responsable des dépassements d'horaire
- Le **Coach** a pour mission de donner un feedback constructif à chaque participant. Son feedback comporte des points forts et des axes d'amélioration individuels et collectifs

Processus

- Chacune se positionne sur un rôle pour cette réunion (et les suivantes)

* Rôles tirés de la réunion déléguée, processus de travail axés sur le développement des organisations et développé par Alain Carbon

Faire fonctionner notre groupe de 5 personnes

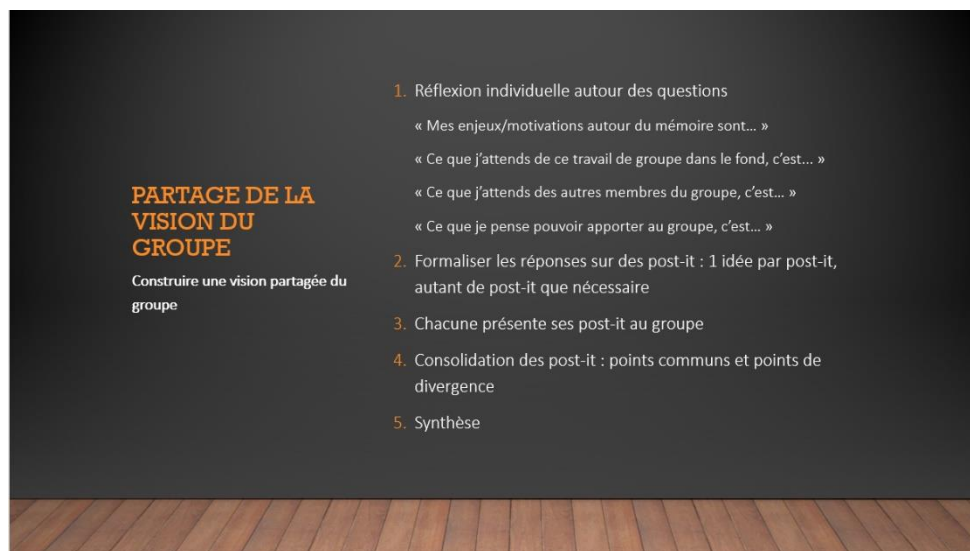
Les différents rôles pour la réunion changent à chaque fois :

- Facilitateur cadre l'ordre du jour, limite les digressions et apartés : *Sandra*

- Pousse décision : *Malika*
- Cadenceur / time keeper : *Alexandra*
- Coach : *Christine*
- Prise de notes : *Barbara*

Il y a deux niveaux : celui du mémoire en général et celui de chaque réunion de travail - expérimentons si l'on souhaite pérenniser les rôles.

2 – Construire une vision partagée



« Mes enjeux autour du mémoire »

- Sandra : recherche de travail / projet professionnel (mars 2019) – expertise, compétences, crédibilité
- Malika : besoin professionnel car accélération du changement à gérer au quotidien (perte de sens, déconnexion réalité / enjeux) d'où attente de développer une expertise en tant que manager / retrouver du sens
- Alexandra : apprendre à gérer la transformation dans un univers de passage du public au privé (cohabitation des statuts d'agent public / privé)
- Barbara / Christine : mieux gérer le changement permanent de nos structures respectives, s'adapter managérialement (clés, outils et référentiels), (re)trouver du sens
- Christine : faire un travail collectif et « déchirer » lors de la soutenance

« Ce que j'attends des autres membres du groupe » :

- Echanges, partage d'expertise, respect des échéances, confiance et solidarité, critiques constructives, challenges bienveillants
- Droit au désaccord, droit au conflit

« Ce que je pense pouvoir apporter au groupe »

- Sandra : bienveillance et exigence, vision, processus, capacité à faire produire – *Attention ! Perfectionnisme*
- Malika : expérience et bienveillance, capacité à relativiser – *Attention ! Eparpillement et Foisonnement*
- Alexandra : exemple de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
- Barbara : vision globale – *Attention ! Procrastination*
- Christine : vision globale, structure et organisation – *Attention ! Directive*

Feedbacks : en phase, se complètent, pas de contradiction ou dissonance

3 – Co-construire des règles de fonctionnement

CO-CONSTRUCTION DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DU GROUPE

Mettre en place un « **norming** » pour mieux se vivre et survivre au « **storming** »

1. Réflexion individuelle
« Au vue de mon expérience passée, et pour le bon fonctionnement du groupe, je considère qu'il est important de... » - **Post-it vert**
« Je considère qu'il est important de ne pas... » - **Post-it rouge**
2. Formaliser sur les post it
3. Chacune présente ses post-it au groupe
4. Consolidation des post-it : points communs et points de divergence
5. Synthèse des règles de fonctionnement
6. Approfondissement du comment : outils , fréquence, etc.

Mettre en place un « norming » pour mieux vivre et survivre au « storming » :

DOs	DON'Ts
Se faire plaisir / s'amuser	Ne pas disparaître
Co-Construire	Silence radio
Droit au challenge bienveillant	Piquer une frite sans le demander
Avoir le feedback du groupe	Juger !
Accepter l'indisponibilité temporaire et prendre le relais	Rétropédaler
Solliciter	Remettre en cause à la dernière minute
Dire ce qu'on peut faire/fait et ce que l'on ne peut pas faire/n'a pas fait	
Prendre le rôle de médiateur en cas de conflit	
Soyons Girafes les filles ! Les chacals au placard !!	

Gestion du temps

- Respect des échéances
- Prévenir en cas d'empêchement
- Pas de séance de travail après les cours le soir
- Partir à la campagne chez... !
- Soirées / skype

Communication

- Titre du mail : **MBA RH16 – Mémoire - Sujets**
- Drive partagé
- Adresses mails sur lesquelles s'écrire : non communiquées ici

Météo du jour : « 10' Marie-Claire »

Annexe – Organisation du répertoire de travail

Il nous a semblé nécessaire de structurer notre répertoire de travail afin de retrouver assez rapidement nos documents... de travail : que ce soit des documents que nous créons ou des documents que nous récupérons.

Comment nommer les documents ?

Principe de base pour un répertoire : **Numéro. Nom**

Principe de base pour un fichier de travail : **AAAAMMJJ_Type de document_Nom du document**

Principe de base pour un article ou document : **Nom de la revue_Année_Auteur_Titre**

Rappel des types de documents :

- CR : compte rendu
- FM : fiche méthodologique
- PAR : lorsque l'on commence à rédiger paragraphe pour le rapport final
- REC : recherche
- SYN : synthèse d'un article
- A compléter si nécessaire

Dossier Mémoire :

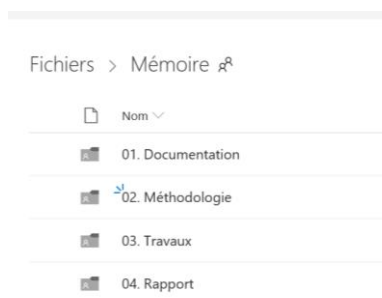


Figure 1 – Répertoire Mémoire

01. Documentation

Ce répertoire permet de mettre tous les nos documents de travail

Chaque article doit être nommé de la manière suivante : **Nom de la revue_Année_Auteur_Titre**

- Par exemple : Activités_2013_Arnoud_Changement organisationnel et reconception de l'organisation
- RFG : Revue Française de Gestion
- RIP : Revue Internationale de Psychologie et de gestion des Comp Organisationnels
- SOPR : Sociologie Pratique

Par la suite il peut y avoir une nécessité de créer des sous-répertoires en fonction de thématiques particulières

02. Méthodologie

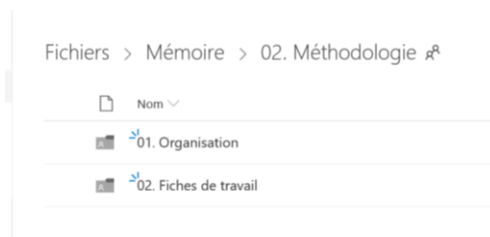


Figure 2 – Répertoire Méthodologie

Ce répertoire permet de centraliser notre méthode de travail. Il contient notamment :

- 01. Organisation : réunion de lancement du projet, planning
- 02. Fiches de travaux : comment présenter les documents de synthèse, comment les nommer, la charte graphique, etc.

03. Travaux

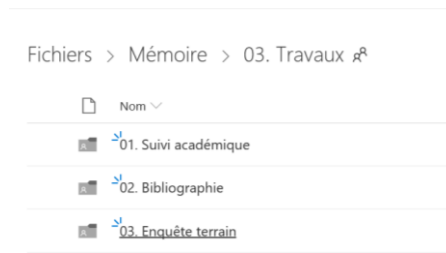


Figure 3 – Répertoire Travaux

Chaque document doit être nommé de la manière suivante : **AAAAMMJJ_Type de document_Nom du document**

Il convient les répertoires suivants :

- 01. Suivi académique : comptes rendus de réunion avec Fabien Blanchot, Directeur de mémoire et CoachMyDoc
- 02. Bibliographie : résultats des recherches et synthèses des articles lus
- 03. Enquête terrain : personnes que nous souhaitons interroger et comptes rendus des entretiens.

04. Rapport

Ce répertoire doit simplement inclure notre rapport

Annexe – Questionnaire des entretiens semi-directifs

Personnes cibles : toutes les personnes en charge de la transformation : Directeur(rice) de la transformation, DRH, DRHT, Directeur(rice) de la Formation

Questionnaire initial

- Dans les grandes lignes, quelle est la structure organisationnelle de l'entreprise ? par exemple : structure matricielle, organigramme, grandes directions
- Quelle(s) est (sont) les transformation(s) en cours actuellement ? Et quels en sont les enjeux (humain, processus, organisation) ?
- Qui gère cette transformation ? Quelles sont les parties prenantes ?

Dimension culturelle / individu : concerne tous les individus de l'entreprise / l'organisation

- Quid de la culture actuelle ? et des impacts de la transformation sur la culture ?
- Quel sens cette transformation a-t-elle pour vos collaborateurs ?

Dimension organisationnelle : concerne le levier managérial

- Comment le Top management et le management intermédiaire sont-ils impliqués ? Sont-ils convaincus ?
- Quels dispositifs mettez-vous en place pour les impliquer ?

Dimension sociale : concerne tous les individus de l'entreprise

- Quels sont les mécanismes d'incitation ou de valorisation du partage d'expérience ?

Questionnaire final

Introduction

1. Quelle(s) est(sont) la(es) transformation(s) en cours ou récentes au sein de votre entreprise ? Et quels en sont les enjeux ?
2. Comment ont-elles été vécues par les individus ? Qu'en avez-vous retenu ?
3. Qui pilote cette transformation ? Et de quoi est-il en charge ?

Concernant le(s) changements / la transformation en cours :

4. Quels dispositifs avez-vous mis en place pour aider individuellement vos collaborateurs tout au long du projet (début, milieu, fin) ? Par exemple : dispositif global et/ou dispositif au niveau des équipes et/ou dispositif individuel
5. Quel sens donnez-vous à cette transformation auprès de vos collaborateurs ?
6. Comment vous assurez-vous que le changement est bien compris par les individus ?
7. Quelles résistances observez-vous des collaborateurs / managers / top management ?
8. Que mettez-vous en place pour changer le *mindset* des collaborateurs et des managers et instaurer la confiance dans ce changement ?
 - De manière collective et/ou individuelle ? par exemple : co-développement, coaching, team building, dispositif favorisant le bien-être
 - Mécanismes d'incitation ou de valorisation du partage d'expérience ?
9. Quelles typologies d'individus avez-vous identifiées pour porter ce changement ?
10. Comment le top management est-il impliqué dans cette transformation ? Et comment y contribue-t-il ?
11. Comment évaluez-vous la réussite de la transformation ? Au départ nous parlions de mesurer de la réussite de la transformation, ce qui n'avait finalement pas de sens puisque dans un contexte où nous nous préoccupons de l'évolution de l'humain, nous venions mesurer cela en termes de KPIs, donc des métriques qui ne font finalement pas sens.

Annexe – Transcription de l'interview de l'Entreprise A – Première interview

Secteur d'activité de l'entreprise : Assurance

Nombre de collaborateur : 13 000

Fonction de la personne interviewée : Directeur de l'Innovation, Partenariats santé - Expérience Client et digital, Data, Organisation et Achats

Budget géré par l'interviewée : 100 millions d'euros (20 m€ / an)

Comment se traduit la transformation dans votre organisation ?

C'est un modèle dans lequel on a intégré la transformation dans le quotidien.

Avant, nous avions un *Chief Transformation Officer*.

Mais nous avons acquis les convictions suivantes :

- Le point B est difficile à définir
- La transformation dans les projets

Stratégie d'un point A à la situation B assez cadencée, à identifier. Elle doit entrer dans les gènes de l'entreprise. Les séquences d'itération sont de plus en plus courtes, nécessité d'être opérationnel en moins d'années. Se transformer est une nécessité. Une de nos ambitions parmi les 4 : être un groupe en transformation permanente.

Surtout pas de Direction de la Transformation ? Chaque membre du ComEx porte sa part. Concentration de compétences : innovation, santé, digital, data, organisation, direction de l'expérience collaborateur. Ces compétences se mettent à la disposition des métiers. Et déploiement à l'échelle (pas d'expérimentation) avec un modèle de *delivery* en mode agile : se focaliser sur une date, arbitrer le périmètre et le budget.

MVP : Minimum Viable Product

⇒ Caractéristique de notre transformation avec des itérations permanentes

Culture de l'agile : délai court, boucle de capture avec les clients, les *backlogs* intègrent tous ces feedbacks pour chercher cette perfection attendue par les clients.

Responsabilisation du ComEx, une culture, se détacher de l'organisation.

On a tendance à mélanger le *run* et le *build*. Ici on le différencie.

On a mis en place des *squads* de 15 personnes (50 *squads* actuellement représentent entre 500 et 600 personnes).

Chaque *squad* est composé de :

- 1 product owner, qui est un membre de la Direction et dé-staffé à 50% pour se consacrer au projet,
- 1/3 de participants sont issus de l'organisation,
- 1/3 issus des métiers,
- 1/3 de la DSI.

Rendent compte d'une valeur et du déploiement à l'échelle pour sortir du monde des POC. Impact du P&L de l'entreprise.

POC (*Proof Of Concept*) et prototype sont interdits.

Chaque projet possède son budget dédié.

Quels sont les difficultés que vous rencontrez ?

Responsabiliser les membres du ComEx dans leurs objectifs annuels clairs. Piloter par des KPIs (par exemple : taux d'usage de nos services, satisfaction...)

Les résistances se traitent souvent par le haut. Critères d'éligibilité des projets qui reposent sur la valeur que j'apporte à mes clients et à mes collaborateurs avec un indicateur tangible qualitatif et/ou quantitatif. Approche *bottom-up* tirée par la valeur pour choquer l'entreprise.

Privilégier l'action et la valeur, l'organisation est un moyen avec des changements tous les 6 mois pour ne pas être un frein à l'action. Modèle classique pour le *run* ok mais pas pour la transformation. Tirer par les projets visibles et les métiers qui sont portés par des ambassadeurs s'exposent au sein de l'organisation. Appropriation des Directions pour basculer en mode agile. Passage d'une force de poussée à une force de traction tirée par la valeur. Développement des compétences digital et de la data.

Modèle hub and sboc (à définir) ?

Partagent-ils les mêmes valeurs ? La même culture ?

Questionnement par chacune des Directions sur sa valeur avec des éléments de notre stratégie. Lettre de mission avec une vision claire des attentes, expliciter la stratégie de façon claire. Modèle exigeant en matière de gouvernance et de consolidation. Pas de Dashboard, c'est un pilotage par la valeur passant par la confiance qui fait redoubler l'engagement des individus avec une proximité forte du ComEx par les projets. Roadmap tous les 6 mois.

Inscrire dans notre RUN cette transformation permanente du BUILD.

Transformation permanente, c'est s'adapter en permanence pour être dans une culture en mode agile.

Y a-t-il un apprentissage organisationnel ?

L'organisation, c'est la dernière roue du carrosse. Ce qui prévaut, c'est la compétence. Eviter de mettre ces compétences dans des boîtes, qui est un frein à l'action. Il faut s'affranchir de l'organisation si c'est pour l'intérêt général. Résistance humaine et organisationnelle. Culture de tout dire, avoir des singularités qui freinent les organisations (y compris les écoles...), l'organisation sclérose. Un modèle de 50 *squads* qui s'affranchissent des organisations tout en restant dans la bonne direction. Un fonctionnement qui demande un changement important dans la culture, les outils et la technologie. La finalité reste la valeur, le reste ce ne sont que des moyens, y compris l'organisation (modèles : ING, Spotify, Amex).

Le digital, la data et l'IA traversent tous les métiers. Le SI rigidifie les process. La technologie rend plus agile les SI qui doivent traduire notre mode de fonctionnement avec une architecture importante.

Une organisation très silotée avec 50 *squads* (600 personnes), reste à définir le modèle avec les nouvelles technologies (la data).

C'est moins une transformation, c'est plus une mutation, ça vient de tous les côtés et on a du mal à définir un B.

L'enjeu : comment construire un *run* qui rassure avec un *build* en cours de construction tiré par la valeur. Culture de l'important pour l'entreprise, suis-je dans la priorité absolue ou pas ? L'explicite, l'action rendent visible la valeur pour l'entreprise.

Quelle était la culture avant les *squads* ?

Une Direction Digitale qui travaillait dans son coin, ce sont des compétences qui doivent se mettre à la disposition des métiers et être intégrées dans notre DSI. Tout doit entrer dans les process de l'entreprise à travers la DSI. La transformation doit être au cœur de l'entreprise et au service de l'entreprise.

Qu'est-ce qui a été mis en place pour partager les expériences ?

Présentation au ComEx, des *pitchs* de projet pour l'ensemble des projets en parlant toujours des finalités. Un dispositif qui part du ComEx jusqu'au 500 managers. Communication classique interne et l'attribution des prix : Argus d'or.

Avoir une ouverture sur les bonnes pratiques.

Annexe – Transcription de l’interview de l’Entreprise A – Deuxième interview

Secteur d’activité de l’entreprise : Assurance

Nombre de collaborateur : 13 000

Fonction de la personne interviewée : Directeur de l’Organisation

Quel est le rôle de votre Direction dans la transformation de votre organisation ? Quels sont les dispositifs pour accompagner le changement ?

Les évolutions des organisations dans le domaine des assurances s’apparentent à celles du secteur bancaire.

Division des fonctions métiers d’un côté et des fonctions supports de l’autre.

Contraintes réglementaires et financières sont de plus en plus fortes. Une partie de nos ressources est la gestion de nos actifs avec des taux d’intérêt très bas. Nécessité de disposer d’outils les plus efficaces.

3 natures d’équipes :

- Système d’Information avec socle technologique qui gère le passif,
- Nouveaux outils, applicatifs qui gèrent le front office 1er transformation dans les organisations,
- Data et digital avec des contraintes réglementaires et un risque fort au niveau de la sécurisation de la data.

Informatique récurrente avant, aujourd’hui on a trois grands métiers dans l’informatique.

Préfigure les fonctions supports.

Comment on fait bouger les organisations ?

Entreprise silotée qui se doit de jouer agile.

La dynamique projet calée derrière le SI qui devient moins évident. Avoir des nouveaux profils pour assurer la mise en place de projets en mode agile.

La direction de l'organisation est un vecteur de cette transformation pour accompagner ce changement à l'échelle.

Notre organisation n'est pas mûre pour prendre le relai en mode agile. L'organisation de demain doit préfigurer ce mode agile sans entrer dans des "mastodontes" de projets. Capacité à alimenter les premiers livrables.

Comment on jongle avec le long terme vers le court terme ?

C'est notre ambition : ce n'est plus la SI qui fait l'histoire. Ce sont les projets et les managers qui font le métier par l'innovation. Chaque direction doit décider pour le produit de sortie. La data et le digital sont un support.

C'est un changement prisme et de remontée de la responsabilité au niveau des métiers.

Notre défi : la gestion de court terme et du long terme.

Y a-t-il des dispositifs pour accompagner le savoir changer ?

Typiquement, la formation sur les méthodes pas sur la mise en œuvre. Une acculturation forte sur la finalité de l'action. Le produit de sortie reste l'expérience client.

L'expérience client n'est pas un fin mot ; ça reste des jolis mots.

Le défi est culturel, c'est un travail de longue haleine. On passe par l'innovation, un gros vecteur.

Capitalisation sur les REX, obtenir des prix, relation avec les milieux business. On est promoteur, on pense avoir 2 ans d'avance mais ça va vite.

On est 150 personnes convaincues avec une DSI qui pèse 800 personnes dans une organisation de 13 000 personnes. Ce n'est pas simple « il faut prendre son bâton de pèlerin ». Ça passera par du sonnante et trébuchant ; les équipes et la valeur des entreprises.

« Use case » sur la data : une direction qui gère les contrôles médicaux grâce à la data, le taux de contrôle à augmenter. Les directions souhaitent investir sur ses dispositifs.

Une répartition organisationnelle (voir schémas)

Recherche de performance. Mettre à disposition un portefeuille de services pour pourvoir à un besoin. C'est le business qui tire et pas les fonctions support : changement de prisme. On est au service du client interne qui est le métier ; ça change le prisme.

Défi du déploiement du top down au niveau de la stratégie : premier vecteur

La couche managériale ne rebascule aux équipes. Couple avec une approche *bottom-up* avec les « ART » (cf stratégie MMH) engagement et responsabilisation. Réfléchir au devenir de leur métier et de leur fonction dans l'organisation. Réflexion à de nombreux dispositifs ; on itère mais ça ne diffuse pas.

Questionnement : doit-on aller au plus bas de l'organisation ?

Défi : sentiment d'appartenance du groupe ?

Modèle d'intégration de la transformation pas rectiligne, avec des petits mouvements, qui peut générer un sentiment de déception au sein des équipes : 2/3 des use case qui ont été des expériences avec 1/3 qui ont été des réussites.

Rien de nouveau : le temps de réorganisation est réduit et qui impose à être agile.

Est-ce qu'il faut accompagner tout le monde ? Je ne suis pas sûr...

Annexe – Transcription de l’interview de l’Entreprise A – Troisième interview

Secteur d’activité de l’entreprise : Assurance

Nombre de collaborateur : 13 000

Fonction de la personne interviewée : Directrice de l’Innovation “idée 2”

Budget géré : 30 m€

Quels sont les grands enjeux de la transformation dans votre entreprise ?

Nous avons mené de nombreuses études sur l’importance du Capital Humain dans la réussite des transformations. La transformation est nécessairement globale et humaine.

Pour réussir la transformation, les entreprises vont devoir actionner les leviers de la transformation suivants (cf. son schéma) :

- Sujet Digital et Data,
- Au cœur du modèle, il y a la confiance dans toutes les dimensions (résultat sur le site du comptoir),
- Autour, il y a l’innovation, c’est un écosystème ouvert (cercle en pointillé).

Cinq dimensions-clés dans la manière d’appréhender le Capital Humain dans la transformation :

1. Les compétences qui permettent de s’inscrire dans la transformation (*soft skills*, *datas*, savoir apprendre, *meta*-compétences),
2. Santé Qualité de Vie au Travail,
3. Ethique & RSE intégrées et non affichées,
4. Partage de la valeur : pour les dirigeants comme pour les salariés,
5. Gouvernance et pratiques managériales.

Les entreprises qui s’y intéressent obtiennent 10 points plus dans leur performance : [ETUDE SUR LE CAPITAL HUMAIN](#).

Comment vous inscrivez la méta-compétence “savoir-changer” dans la transformation ?

La capacité à s’inscrire dans la transformation est essentielle. Les compétences techniques s’acquièrent, l’essentiel est de développer l’agilité.

Processus d’acculturation : sujet d’ouverture et de savoir faire

Sur le savoir-apprendre, les collaborateurs font les choses de manière intuitive :

- Tout d’abord, être en ouverture (passé, présent, futur),
- Former au *Design Thinking* : les RH disposent d’un budget Formation conséquent à cet effet,
- Toujours être en recherche sur le sujet !?

Quelles pratiques avez-vous mis en place pour développer le savoir-changer ?

Quatre ambitions : dont l’une est “être en transformation permanente”.

Ambition n°2 : au niveau des hommes et des femmes, c’est « Être un acteur engagé », être agile, travailler ensemble et en communauté.

Construire dans une logique gagnant-gagnant : dans le cadre du rapprochement, on communique sur la volonté de ne pas supprimer d’emploi.

En contrepartie, les collaborateurs doivent s’inscrire dans une volonté d’évolution de leur fonction : programme « changer-bouger », plateforme qui propose des modules de formation, bourse à l’emploi, accompagnement de la transformation via les parcours individuels.

Quelles sont selon vous les principales résistances à la transformation ?

Nature des résistances : tournent autour de la confiance et de la compréhension du sens. Pour que les salariés aient confiance, il faut qu’ils se retrouvent dans ses 5 niveaux :

1. Confiance en soi, enjeux des compétences,
2. Confiance en l’équipe,
3. Confiance dans les dirigeants,
4. Confiance dans la santé économique de l’entreprise,
5. Confiance dans le *purpose* (le sens, à quoi ça sert).

La transformation vient d'en bas : les collaborateurs et les managers ont la clé => il est question de responsabilisation :

- Travail sur le *mindset* via des dispositifs en place à la Direction de l'Innovation qui participent à la transformation :
 - *Series digitals* : avec un thème par mois sur la prospective,
 - Incitation à l'action : plateforme pour les irritants,
 - Ateliers pour les managers,
 - *Hackatons*,
 - *Labs* qui favorisent le travailler autrement (Laffitte, Paris XII), anime des communautés transverses pour faire travailler les métiers entre eux (logique d'hybridation) => création des binômes dans les projets,
 - *Genius Bar* : le mardi matin 1h de travail pour aider à mettre en œuvre, pour régler les problèmes.

⇒ Transformer nos méthodes, nos pratiques et nous à nous enrichir d'eux.

- L'hybridation avec les métiers à travers des communautés transverses : faire en sorte que les métiers se rencontrent, partagent et cherchent à transférer les idées :
 - N-1 sont en binôme avec les métiers,
 - *Genius Bar*,
 - Référents innovations
 - Création de *start-up*,

Beaucoup d'investissements sur les managers

Nouveauté : création d'une Direction de l'Expérience collaborateur.

Cela ne veut pas dire être « bisounours ». C'est aussi être exigeant. Avoir des politiques actives vis-à-vis de l'humain, c'est faire attention, faire grandir...

Si on n'est pas capable de se remettre en cause, on va juste mourir : la manière dont on le fait est clé :

Importance des allers-retours permanents entre l'individuel et le collectif.

Capacité à apprendre est clé dans un monde qui va encore plus vite. S'inscrire dans le changement.

Comment décentralise-t-on cette approche innovation au niveau du client et du collaborateur en symétrie ?

Le *Lab* : on veut des endroits où les gens vont venir travailler autrement, des rituels projets.

On est là pour transformer le reste du Groupe.

On va avec eux chez les clients pour écouter et comprendre leurs besoins.

Certains managers sont très moteurs et d'autres ne le sont pas.

Ce n'est pas homogène, cela s'inscrit dans la durée. La capacité à intégrer tout cela n'est pas facile.

Pas d'actionnaire à rémunérer : on a donc le temps, on fait des choses qui sont cohérentes.

Effort très important à faire sur les managers : un dispositif repensant les parcours managériaux va sortir pour septembre.

ComEx, CoDir en direction des TOP 500 (managers).

Volonté de descendre, mettre en place des communautés.

Les managers opèrent la transformation au quotidien.

Mise en place du co-développement.

Mise en place d'Ateliers transverses métiers pour développer la confiance mais difficile compte--tenu de la pression quotidienne.

Partenaires RH des métiers, certains sont en capacité d'animer.

RH partenaires incontournables de la transformation des pratiques.

Existe-t-il un droit à l'erreur corollaire de la confiance ?

Les difficultés existent, il faut tirer parti de ses expériences. Être capable de se remettre en question en permanence. Rebondir de ses expériences.

- Principe d'action de l'avocat et de l'ange. C'est la manière dont on fait qui est importante : on commence toujours par dire le positif ET... arrête la censure

- Manière dont on fait les REX, il y a beaucoup à innover, REX collectif, faire en sorte que toute l'équipe partage :
 - Refaire le film sur des éléments purement factuels de manière collective,
 - Venir mettre des pastilles sur comment chacun a vécu chaque événement individuellement

Comment décentralise-t-on ces innovations dans le travail ?

L'innovation n'est pas que technologique : c'est le collectif, la mobilisation de l'intelligence collective.

Cherche à construire des mini-*labs* portables => ce sont de petites choses qui peuvent changer beaucoup choses (tableau blanc, feutres, post-it, échanges et partages).

Notre discours auprès des équipes : « Les métiers sont des héros, les innovations sont les supers-pouvoirs à disposition des métiers pour les transformer en super-héros ». Aider les métiers à s'inscrire dans le changement.

La démarche n'est pas homogène, il y a des disparités au niveau des collaborateurs et tout cela s'inscrit dans la durée et en cohérence. Un effort à faire sur les managers, celui de demain sera là pour ouvrir la voie... repenser les parcours managériaux pour accompagner le savoir changer.

Annexe – Transcription de l'interview de l'Entreprise B

Secteur d'activité de l'entreprise : Service

Interlocutrice : Responsable intégration

Contexte de l'entreprise : elle est dans une logique de croissance externe et de déploiement de sa culture et de ses modes de fonctionnement aux entreprises rachetées

1. Quels sont les rachats en cours ou récents au sein de votre entreprise ?

3 ou 4 rachats par an au niveau mondial

300 personnes aux USA

1 VP *Integration Worldwide* avec 12 streams : Ventes, Finance, R&D, RH, *Order to Cash* (services), IT, *Facilities*, *Legal*, MKG, Communication (marque employeur)

Chaque *stream lead* est dédié à une intégration.

Derrière, il existe un process d'intégration pour chaque *stream*.

Un des sujets qui n'est pas très bien structuré et qui est actuellement en cours, c'est l'accompagnement du changement.

Et quels en sont les enjeux ?

1/ Enjeux de **rétenion des personnes** : l'entreprise rachète de la matière grise. Besoin de la R&D et des vendeurs. Pour cela, l'entreprise met en avant le package de rétribution, essaye de mettre les gens à niveau avec le marché sur la partie rémunération. Ne pas baisser la rémunération. Autres éléments mis en avant au moment de l'intégration : les *assets* RH au tout début de l'intégration :

- Formations : présentation de l'université, pousse des *trainings* obligatoires dans le cadre des emplois,
- Mobilité.

2/ Enjeux de la **culture** : certaines entreprises ont été rachetées il y a 5 ans et ne sont toujours pas intégrées ; il ne s'agit pas juste de la culture française mais de la culture d'entreprise.

Mise en place d'une approche *Change* avec une analyse des impacts.

Approche change :

- Sensibilisation au change via des workshop *leadés* par l'entreprise et des acteurs des RH (quatre personnes au niveau monde). Gestion de l'ambiguïté, gestion de l'inconnu, gestion des comportements face à un changement, typologie d'impacts d'un changement (sur les process, organisation, culture, outils). Sur la culture, ça n'a été fait qu'une seule fois.
- Mise en place d'un *Side by side* : on met dans la même pièce les dirigeants des deux entités, on les fait échanger sur des items identifiés et on les fait partager. Par exemple : *leadership profil* comprend des sujets tels que : *values, work planning, talent development...* Par exemple : *Décision making measured risk avoiding risk taking.*

Si on se rend compte que c'est très décalé, on revoit le plan d'intégration qui est fait de manière pratique sur la taille et le nombre de personnes. Si les entreprises rachetées sont très éloignées en termes de culture, on va rallonger le délai d'intégration de 9 à 24 mois. Quoi qu'il arrive, dans 90% des cas, la finalité, c'est la convergence de tous les processus.

Le sujet n'est pas suffisamment mature ; on n'identifie pas des champions.

Pour l'instant, on identifie des sponsors.

Comment vous assurez-vous que le changement est bien compris par les individus de la nouvelle entité ?

- Mise en place d'une *Intégration Survey*. Il y a de la restitution, mais aucun plan d'action mis en place derrière. 60% de taux de réponse avec un taux de satisfaction en amélioration par la force des choses : non pas à cause des actions mais parce que le temps a fait son œuvre.
- *Great Place to Work* : mise en place d'ambassadeurs qui existent en dehors de l'intégration. On pourrait avoir des outils pour mesurer l'attractivité d'une boîte, par exemple, certaines entreprises rachetées ont plus de mal à recruter après qu'avant.

Quelles résistances observez-vous des collaborateurs / managers / top management ?

La plus grosse entreprise que l'on a intégrée (500 personnes), c'était il y a 5 ans et les collaborateurs ne sont toujours pas intégrés. On a voulu forcer les choses et, du coup, ça ne marche pas. Il a fallu mettre en place des *commissions sales*. Ils ont même gardé leur nom dans leur titre. Taux d'attrition énorme sur cette acquisition. L'entreprise B a accepté la spécificité. Cette expérience, c'est ce qui a fait que le *PATH* a été mis en place.

Actuellement une seule personne des RH au M&A car la croyance des dirigeants est que la culture n'est jamais un point bloquant dans un rachat... Ce RH essaie de mettre des warnings.

Que mettez-vous en place pour changer le mindset des collaborateurs et des managers et instaurer la confiance dans ce changement ?

Au-delà de la communication et du training, juste les *workshops* évoqués plus haut.

Quelles typologies d'individus avez-vous identifiées pour porter ce changement ?

Ce sont des jobs à part entière, ce sont des seniors dans l'organisation, capables de parler de la stratégie de la marque, ils sont plus issus des *Sales* que de la R&D. Ils sont là pour résoudre des problèmes. Par exemple, on peut avoir besoin de profils pour des produits pendant l'intégration mais en sachant que l'on n'aura plus besoin de ces produits après. Il faut donc qu'ils aient la capacité de voir comment repositionner ces profils à terme.

Ces seniors ne sont pas là pour parler individuellement aux collaborateurs.

L'entreprise B embarque très tôt la RH pour qu'elle soit en *strong sponsor*. Si elle ne l'est pas, ça devient critique.

Dans les intégrations qui n'ont pas fonctionné, pourquoi ?

- « Je ne me reconnais pas dans le modèle par rapport à la taille, la prise de décision »,
- La rémunération : parfois il y a des attentes très fortes avec des montants des rachats publics importants,
- Je ne vois pas mon avenir dans cette entreprise (ils comprennent que leur job ou leurs compétences vont disparaître),

- Résistance au changement : pas envie d'entrer tous mes rendez-vous dans le CRM, pas envie d'emmener telle personne à mes rendez-vous,
- Projet de rachat qui ne fait pas sens pour les employés : quand on leur dit dans les 10 prochains mois, on va converger sur les processus, on leur dit vous ne pouvez plus virer, recruter, déménager sans notre aval. Cela crispe le management, voire même les dirigeants. Pas évident de comprendre tout de suite que les règles de recrutement ne sont pas les mêmes et que c'est beaucoup plus long...

Comment faites-vous pour lever les frustrations ?

PATH : c'est justement notre rôle, l'équipe *PATH* facilite la bonne marche du projet mais cela n'est pas toujours de notre ressort quand c'est à haut niveau.

Comment faites-vous pour rassembler les gens physiquement ?

Ce n'est pas toujours la priorité, c'est même rarement le cas. Les RH par exemple ne reportent plus au DG de la société mais au RH.

Gros enjeu dans le rassemblement : « on se dit on va y aller dans la douceur ». C'est depuis 2010/2011 que les intégrations s'accélèrent.

Il y a aussi des contraintes légales qui font que l'on ne rassemble pas forcément.

Evolution du *business model* bien assis donc moyens financiers d'aller racheter des boîtes : jamais eu besoin de faire de crédit pour racheter des boîtes.

Que faites-vous en cas d'hémorragie de matière grise ?

L'analyse des risques est faite où on croise le risque individuel avec le risque pour le business.

Si critique, l'entreprise joue sur la rémunération ou le *career development*.

Annexe – Transcription de l'interview de l'Entreprise C

Secteur d'activité : Transport

Personne interviewée : Psychologue clinicienne – Coach individuelle et collective

Fonction : Responsable de la Prospective – Direction Digital et Innovation

Enjeux pour cette personne : plusieurs changements en cours, plusieurs périmètres

Changement majeur actuel pour l'entreprise : passage à une SA

Les boîtes ne réagissent pas comme ça. Les boîtes pensent : « ah y un changement ! » au mieux elles identifient un lot (au sens conduite de projet) RH et un lot communication.

Là, on se dit : « on accompagne le changement ».

On ne pense pas à : les collaborateurs vont faire changer l'organisation ou vont être les moteurs de l'organisation. Le plus souvent le changement vient du haut et notamment dans l'entreprise

Aujourd'hui : changement de statut de boîte (passage SA)

2015 – 3 structures

2019 – passage à SA

Sinon, plein de changement d'organisation au service d'une efficacité ou d'une productivité.

Langage majeur : langage de la performance, on commence à parler d'innovation.

Quasiment pas de concurrence aujourd'hui => peu de stimulation par la concurrence qui impose de sans cesse innover.

Essayer d'être plus productif, différence aujourd'hui : discours plus orienté client.

Avant : client = régions... qui étaient captives et une entreprise ferroviaire.

Maintenant : petit à petit des travaux qui seront fait par d'autres entreprises

Changement : c'est en permanence

Type 1 : passage d'un état à un autre, sans qu'il y ait une dimension où je ressemblais à quelque chose et je vais devoir ressembler à autre chose

Par exemple : cheveux bruns ils vont devenir bruns => pas une transformation

Transformation : suppose de passer d'un état à un autre – c'est très différent

Par exemple :

- Passer de l'état liquide à gazeux,
- Passer d'une culture de l'absence à l'abondance de signes de reconnaissance - changement de paradigme. Pour certains, faire bien son travail, c'est normal, c'est le contrat de base : donc truc énorme de changement de passer à l'abondance.

Aujourd'hui, c'est le grand saut, amis l'entreprise C a connu plein de transformations majeures.

Premier grand changement : création de l'entité C1 - externalisation de la maîtrise d'ouvrage (aux commandes : voilà ce qu'on attend de vous !). C1 était alors en position de répondre à un commanditaire, du coup accepter de rendre des comptes, c'est compliqué. La boîte se considérait comme sachante et maîtrisant la chaîne de A à Z. Pas d'accompagnement mis en place, donc transformation mal perçue par l'individu au départ : on va « enquiquiner les salariés ». Pour la première fois, on parlait de client.

Grosse transformation : commencer à parler du client. Pour l'entreprise C : qui est le client (autorités organisatrices, établissements au sein du Groupe) ? Qui paye ?

Culture de départ : on n'a pas nécessairement à rendre des comptes, car le but était d'apporter une valeur à la notion de transport collectif.

Questionnement aujourd'hui en termes social et sociétal : on a de la valeur, mais laquelle au-delà des aspects financiers et économiques.

Tentative de formation économique : faire en sorte que les gens aient une connaissance économique et comprennent ce qu'est un compte de résultat, l'argent doit rentrer pour pouvoir être payé. Mais pas suffisante ou suivie dans le temps – souvent des coûts one shot – cela n'a pas été entretenu. Les collaborateurs de l'entreprise C n'ont pas d'info sur les résultats. Rien n'est partagé.

Le changement est piloté par une Direction Générale, qui impulse, qui pousse les directeurs, qui sont plus ou moins obligés, qui sont plus ou moins accompagnés.

Direction d'Ingénierie : 2 600 puis 3 500 – gros bureaux d'études

Enjeux identifiés par le Directeur qui a partagé des enjeux avec l'ensemble des collaborateurs : on doit relever les défis.

Souvent ce qui fait bouger, c'est **choc externe** (ici attribution de lots dans la construction du chantier XX à des sociétés extérieures au Groupe) => fragilité : des extérieurs peuvent nous remplacer.

Enjeux (en 2004) : concurrence, client, coût et également les collaborateurs.

Relever des défis.

Un directeur essaye de pousser une transformation, l'idée est de pousser le plus de gens possible. Très rapidement, partage avec une 100aine de managers de pourquoi changer et vers où changer.

Journée de mise à bord des collaborateurs : avec pour objectif d'identifier la culture dominante aujourd'hui et vers quelle culture on veut aller. Et que faut-il pour passer de A à B ?

Idée : un consultant externe et une personne en interne qui accompagne car cela amène un changement total de posture des gens.

La personne interviewée est entrée là pour booster le changement – sans savoir comment faire.

S'appuyer sur un **groupe relais** : collectif de volontaires (personnes qui avaient envie), managers qui allaient être force de proposition sur la manière de conduire les changements.

Avec hypothèse de départ : c'est de l'intérieur qu'on va changer, et c'est en parlant le langage des personnes qu'on va réussir à bouger.

Ce groupe relais avait pour mission :

- De faire remonter les infos (image / attente) du terrain vers le haut, et
- D'écouter ce que le DG avait à faire et de relayer les messages au terrain.

Chaque manager devait expérimenter les changements préconisés dans sa propre entité.

Remise en question de l'équipe de Direction :

La personne interviewée était au pilotage de la transformation, rattachée au DG, au Comité de Direction, qu'elle a fait travailler. Petit à petit, le message est passé, auprès du CoDir, qu'il devait se mettre au service de cette transformation et s'interroger sur ce que cela va nous demander de changer nous-même pour que les équipes puissent changer.

Perte de sens très régulière pour les changements :

- Ceux qui comprennent : naturel donc ils n'en parlent pas ou plus aux équipes,
- Ceux qui ne comprennent toujours pas.

Dans l'exemple ci-dessous : le problème est que la question de la survie n'est pas majeure, elle est plus ou moins en filigrane, elle est agitée, mais les collaborateurs ne la ressentent pas.

Le sens donné à la transformation n'est pas si évident, car le sens et l'urgence ne sont pas clairs. La notion de mission sociale et sociétale n'est pas toujours suffisamment activée.

Dans le secteur public, les gens ne sont pas là que pour la sécurité de l'emploi.

Cercle métier : collaborateurs qui échangeaient sur les évolutions - communication entre métiers pour demandes réciproques sur leurs besoins pour mieux servir le client final.

Cela a permis de faire monter à bord des personnes qui ont eu envie de faire bouger les choses et de réduire la nocivité de certaines personnes : ces personnes peuvent traîner des pieds, elles voient certains risques.

Si position très défensive, c'est embêtant. Très bons pour saper les énergies.

Qualité des recrutements : chercher quelqu'un qui veut aller dans le sens où on veut aller et qui veut bouger (à tous les niveaux de la hiérarchie) – doit être rencontré par plusieurs personnes.

Par exemple : avec la cooptation.

Il doit avoir un esprit d'équipe.

Groupe relais : pour pouvoir se parler quels que soient les niveaux hiérarchiques

Changement des pratiques :

- Avant : réunion en rang d'oignon, du haut vers le bas, le chef parle et le reste écoute,
- Après : réunion managériale à l'image du changement que l'on veut mener. Création du dialogue, partage d'expérience, image collective d'où on en est des changements, travail collectif sur le projet stratégique (atelier spécifique), co-conception des réunions de Direction.

Changement culturel profond avec recherche d'autonomie et volontariat : pour cela mettre en place des relais nombreux, formés et libérés dans le temps. Avoir des facilitateurs internes, qui sont vécus comme des instruments du changement par les autres => auto reproduction – prendre des gens qui se ressemblent et donc pas si représentatifs du système.

Création de résistance.

Répéter sans arrêt où on veut aller, quel est le sens. Les gens ne comprennent pas toujours le sens de où on veut aller, même si cela semble évident. Même des personnes dans le Groupe Relais.

Résistances, il y en a plein :

- Managers : l'enjeu des collaborateurs, c'est de produire – or la transformation demande plus de temps pour autre chose – et de libérer leurs collaborateurs, oui mais pendant ce temps-là ils ne sont pas productifs.

Transfo non intégrée dans leur management et donc ont du mal à changer à leur niveau : transformation culturelle et de processus.

Difficile de changer dans leur quotidien : par exemple réunion.

Question de l'apprentissage qui reste clé.

Organisation apprenante : feedback sur soi, vision partagée, transformation/évolution personnelle.

Mettre en place des accompagnements individuels plus serrés pour que cela se diffuse mieux.

Co-dev par exemple

Tension permanente entre l'injonction « on doit se transformer » mais on ne vous donne pas de temps : par exemple, co-dev besoin de 8 demi-journées par an.

Dans l'entreprise, pas la marge de manœuvre pour changer, discuter... Le plus souvent, c'est considéré comme du temps perdu.

Tension permanente.

Nouveau Directeur, continuité, dimension économique et financière est devenue la priorité.

Rébellion du groupe relais : « tu ne peux pas faire que du financier – tu dois aussi tenir compte du bien-être des collaborateurs ».

Faire travailler l'ensemble des relations (client – collaborateur – économique) pour que tout cela garde du sens et de la cohérence.

Si la majeure est mise sur l'aspect financier, on perd les années de travail hyper rapidement, ce qui est compliqué quand il y a une crise dans la structure.

Accompagnement du Directeur lui-même : c'est majeur !

Feedback sur lui-même, sur les décisions prises et comment elles sont perçues, et la cohérence par rapport à la direction prise.

Communication directe avec les collaborateurs, que ce soit partagé : les collaborateurs doivent lui parler directement, éviter les liens indirects.

Gestion des obstacles de manière collective : créer des liens directs pour les gens puissent s'envoyer des feedbacks et se dire les choses sans que cela soit compliqué, et gérer les obstacles de manière collective => changement de culture

Pour certains, cette manière de travailler a du sens. Evolution de culture qui prône la confiance, le dialogue et coresponsabilité. Prendre le temps de repérer les collaborateurs qui ont cette envie. Et donc travailler sur l'animation de réseau.

Identifier les ambassadeurs, ceux qui sont à l'image d'où on veut aller.

Travers : ce sont toujours les mêmes qui sont le plus actifs et le plus en avant.

Valorisation des collaborateurs ou équipes qui font plus que d'autres => difficile à mettre en place.

Interview des clients demandeurs de solutions moins techniques : certains endroits de l'entreprise le font mieux qu'ailleurs.

Valorisation des collab ou équipe qui font mieux => impossible à faire car idée (schéma mental) : ne pas mettre en avant, pour ne pas mettre les gens les uns contre les autres. A contrario, certaines promotions de collaborateurs ne sont pas nécessairement pas comprises. Croyance limitante : on est les meilleurs – très difficile à faire !

Top management : travailler sur leur pratique et leur manière de fonctionner au CoDir, réfléchir à leur propre projet de Direction, 180 degrés virage (chacun interroge sa propre équipe : qu'est-ce que je fais qui vous permet de réussir ou pas, ou de répondre ou pas au déficit client).

Managers : les préparer à la réception du feedback aussi bien négative que positive, notamment dans une culture d'ingénieur où on est coupé de ses émotions. Apprendre à entendre des choses sur eux et à assouplir

En alliance totale avec le Directeur

Problème au bout de deux ans : changement de Directeur

Logique d'obéissance apparente des managers au nouveau Directeur : oui oui devant et on fait autrement derrière

Collectif / groupe relais : nouveau directeur a participé au chantier management (épanouissement des collaborateurs), animé en dialogue ouvert (respect, temps de parole) – sa réflexion : la boîte a changé !

Force du collectif : détermination qui pousse le nouveau directeur à continuer le changement - et qui prouve que le changement est implanté.

Indicateur que la transformation a pris greffe : le collectif veut continuer dans la même direction/changement

Résistance des collaborateurs liée à (soit) :

1/ Crainte de perdre leur statut particulier,

2/ Crainte de devoir travailler plus :

- « Je ne veux pas faire plus que ce pour quoi je suis payé »,
- « Je veux bien réfléchir, mais je ne veux pas rester plus longtemps »,

3/ Changement : travailler autrement et répondre aux attentes du client :

- « Je ne suis pas payé à écouter le client »,
- « Le client ne sait pas, c'est moi qui sais pour lui »,
- « C'est à mon chef de me dire ce que je dois faire »,

4/ Travailler avec des équipes qui ne me plaisent pas,

5/ Perte du job car réorganisation de pôle.

Mais aussi : plein de gens demandeurs, ouverts, innovants et créatifs.

Mais cela ne suffit pas, car ils sont envoyés dans des réunions, et ils n'ont plus le temps de produire. Les jeunes sont bcp plus porteurs - mais ce n'est pas qu'une question de génération.

Politique managériale :

- A partir de volontaires, faire travailler tous les niveaux hiérarchiques : chacun a défini son rôle,
- Dialogues entre chaque niveau : des agents ont pu dire à leur N+1, « voilà ce que j'attends de vous »,
- Vision très partagée par tous : engagement, recherche de sens, boulot bien fait.
- Méconnaissance économique.

Mais, en province :

- Beaucoup d'énergie sous utilisée

- Beaucoup de silence et notamment objectif de rester dans la région et peu de mobilité, vont encore bosser ensemble très longtemps
 - Beaucoup d'endogamie
 - Bcp de facteurs qui font que la conduite du changement est plus difficile
 - Monde clos
- ⇒ Faire des alliances, prendre bcp plus de temps. Besoin d'un relais managérial prêt à bouger : « il est sympa ce manager, mais dans 3 ans il sera parti et moi je serai encore là ».

Urgence et besoin de bien définir **le sens et le pourquoi**, on doit changer :

- Spécifique à chaque niveau / chaque partie prenante : entendre ce que les gens ont à dire,
 - Les nouveaux collaborateurs viennent réinterroger à chaque fois : il faut toujours réactiver/réinterroger les sens,
- ⇒ Le faire régulièrement sinon cela s'ankylose.

Changement : vision Héraclite, changement permanent – ça bouge sans arrêt – une nouvelle machine qui va me permettre de faire ma manière de manière différente.

Transformation : passer de la chenille au papillon.

Organisation : qu'est-ce qui va changer ? Quelles relations vont changer ? Qui et en quoi ?

Quels sont les grands sauts ? Pour qui ? Pour certain, c'est juste un changement

Quels dispositifs à mettre en place ? Pour qui ? Au service de l'humain : arrivée de l'IA - transformation

Travail sur les croyances collectives.

Annexe – Transcription de l'interview de l'Entreprise D

Secteur d'activité : Transport

Personne interviewée : Coach accompagnement managérial

Mission : Accompagnement managérial des transformations

Depuis 2 ans, occupe une fonction de facilitatrice et de coach. Est moins sur les process qu'avant et davantage sur l'accompagnement et la facilitation pour que les personnes comprennent le sens des transformations qu'on leur impose et qu'elles deviennent vraiment parties prenantes et actrices de ces transformations.

Quelques éléments spécifiques à l'entreprise D pour mieux comprendre :

- Niveau établissement, DET = Directeur d'établissement. Les établissements représentent de 400 à plus de 1 000 personnes. En moyenne ces établissements sont en baisse d'effectifs.
- Niveau Unité Opérationnelle, DUO = Directeur d'Unité Opérationnelle manage entre 150 et 300 personnes
- DPX (directeur de production de proximité) = manager de 2ème niveau a plusieurs équipes sous sa responsabilité.
- Chef d'équipe = manager de 1er niveau d'une équipe d'une dizaine de personne, c'est un « qualif D ».

Définition de la transformation : « La transformation c'est donner du pouvoir », « La transformation c'est faire autrement. »

Quelles sont les transformations en cours ou récentes actuellement au sein de l'entreprise D ?

Projet « nouvelle Entreprise D » : ouverture à la concurrence ; l'entreprise perd le monopole du transport de voyageurs au niveau national.

Ce que cela suppose, c'est que les personnes vont devoir changer leur posture professionnelle : elles feront le même métier - les métiers ne changeront pas - mais elles devront le faire

différemment, avec beaucoup d'ouverture, de mobilité d'esprit et de mobilité physique aussi (cf. problème des guichets). Il s'agit d'un changement de culture.

Je mène actuellement une expérimentation sur un établissement qui comprend 1 400 personnes sur une zone diffuse.

Le projet sur lequel je suis arrivée dans l'établissement est celui de constituer des équipes autonomes. C'est-à-dire des équipes sans DPX. Il s'agit d'une expérimentation sur une équipe de 8 personnes recrutées sur la base du volontariat.

Le projet a commencé en novembre 2018, le recrutement des volontaires en décembre et l'équipe a été lancée en janvier 2019.

Et quels en sont les enjeux ?

Concernant l'ouverture à la concurrence, l'enjeu est de continuer à être un transporteur que les voyageurs et les régions choisiront dans les prochaines années. C'est un enjeu de survie pour le Groupe.

Comment ont-elles été vécues par les individus ?

Concernant l'ouverture à la concurrence, on observe deux postures :

- Pour certains, c'est vécu comme le démantèlement d'une entreprise, la perte de repères. C'est comme une trahison parce que le pacte social en est complètement modifié : les personnes s'étaient engagées en entrant dans l'entreprise avec un statut particulier.
- Pour d'autres en revanche, c'est l'occasion enfin de pouvoir faire quelque chose de leur travail, ils ont une carte à jouer. Beaucoup de personnes me disent : « C'est super l'arrivée de la concurrence, je n'ose pas trop le dire à mes collègues, mais moi je trouve ça super, on va devoir se bouger, se remettre en question et ça va nous faire du bien ».

Qui pilote cette transformation ? Et de quoi est-il en charge ?

Dans le Groupe, elle n'est pilotée par personne. Tout le monde parle de transformation mais personne ne la pilote. Ce ne sont que des actions localisées.

Il y a du grand discours dans les Directions. On fait plein de choses mais le problème c'est que cela reste très en haut, sans descendre suffisamment sur le terrain. On est une grande entreprise, il y a de grandes décisions qui se prennent, des grands projets d'accompagnement mais avant qu'ils arrivent sur le terrain, qu'ils prennent un sens et qu'ils touchent suffisamment de personnes, c'est très long.

Ce dont je suis convaincue maintenant, c'est que la transformation managériale ne peut se faire que par des actions locales, à la maille des établissements. L'enjeu est de travailler au niveau des établissements pour que déjà, à ce niveau, la transformation managériale soit comprise, intégrée et incarnée par les directeurs, les responsables de pôles, ceux qui sont les premiers donneurs d'ordre du terrain. Les Directions, c'est trop loin, cela ne parle pas aux gens du terrain.

La particularité du Groupe, c'est qu'il y a beaucoup de travail en zone diffuse. Le DET ne peut pas être souvent sur le terrain, même quand il le souhaite, il va réussir à faire 3 ou 4 visites maximum dans l'année (compte tenu de la région diffuse). A fortiori, les Directions ont encore moins la possibilité de descendre sur le terrain. C'est pour cela que la transformation doit être tricotée au niveau des établissements. De plus, l'intérêt de le faire à ce niveau, c'est de faire des expérimentations.

Moi, plus spécifiquement, je conduis des expérimentations. Dans le cadre de l'expérimentation sur laquelle je travaille, c'est le DET qui conduit la transformation. Il a une volonté de travailler sur la transformation managériale : c'est l'un des seuls établissements où il y a un pôle managérial qui regroupe 6/7 personnes qui sont là pour travailler aussi bien sur le digital, le managérial, la communication... Pour se faire, le DET a fait le choix de supprimer des postes de production, ce qui en soit est un signe fort. Ce n'est d'ailleurs pas toujours bien vécu par la production...

Le DET m'a prise en mission pour un an, qui s'est prolongée, et il compte me créer un poste de coach-facilitatrice en accompagnement managérial. Quand on veut agir, on fait des expérimentations...

Quels dispositifs avez-vous mis en place pour aider vos collaborateurs tout au long du projet (début, milieu, fin) ?

Dispositif individuel : j'ai mis en place du coaching à destination de toutes les personnes qui le souhaitent et qui sont concernées par les transformations.

Habituellement, dans le Groupe, le coaching est réservé aux cadres « bien cadres pas trop les encadrants ». Je propose du coaching à des personnes qui sont en qualification B, c'est-à-dire le premier niveau de qualification dans le Groupe, ce sont ceux qui gagnent 1 300 € par mois à temps complet.

Dispositif global : l'expérimentation comme dispositif.

Dans le cadre de l'expérimentation que je mène, ma grande fierté, c'est que ce projet a permis de supprimer deux niveaux hiérarchiques : le chef d'équipe et le dirigeant de proximité.

A la base, il devait y avoir un encadrant de cette équipe et j'ai réussi à faire en sorte qu'il n'y en ait pas et tout le monde a compris pourquoi. Et c'est ce qui est intéressant, c'est d'entendre dire : « on n'était pas d'accord avec toi et maintenant on a compris que ce n'est surtout pas en mettant un chef d'équipe qu'on allait y arriver ». Le niveau DPX a également été supprimé.

Le DPX n'est plus le responsable hiérarchique ; c'est une ressource, une compétence, l'équipe vient chercher une compétence, la décision appartient à l'équipe.

Ce que disent les membres de l'équipe, c'est qu'ils n'ont plus de chef, ils ont des compétences : quand ils ont besoin de quelque chose, ils vont chercher une compétence et non plus un chef. Avant, c'était le chef qui décidait tout, qui validait tout. Maintenant, l'équipe sollicite la compétence, puis revient en équipe et décide par rapport à l'avis donné.

Nous sommes actuellement à mi-parcours de l'expérimentation. A ce stade, j'ai réalisé une analyse du projet : on observe que les Qualif B qui étaient des exécutants ont été responsabilisés. Ils deviennent responsables, ils dépassent largement le cadre de leur fonction. Ils raisonnent de manière systémique, ce qui n'était pas possible pour eux avant. C'est en cela qu'il y a de la transformation. Ces personnes-là commencent à comprendre l'impact de tous les autres métiers et de tous les autres acteurs. Ils commencent à raisonner en interface.

On a décidé hier qu'une enveloppe financière serait remise à l'équipe autonome pour qu'ils déterminent entre eux comment ils s'attribuent les primes au sein de l'équipe. C'est une grande révolution. La même chose a été décidée pour les promotions.

Après une phase d'expérimentation de 7 à 8 mois, on devait attendre un an pour étendre, et finalement on va étendre à partir de septembre. Le DET et le national nous donne le feu vert pour démultiplier.

Cette transformation au niveau local permet de faire bouger les lignes.

Dispositif au niveau des équipes : je fais des coachings collectifs mais je ne fais pas de coaching individuel. Je suis référente nationale coach. Quand il y a un besoin, je fais le cadrage de la demande et je mets en lien avec un coach interne. On dispose d'un excellent réseau de coachs internes. Actuellement, il y a 50 coachings individuels en cours.

On fait vraiment bouger les lignes, même les promotions sont décidées par l'équipe.

Ce qui est également intéressant, c'est que cette expérimentation nous a permis de détecter des HPI (Hauts Potentiels) qui étaient au plus bas niveau de qualification. Un DU d'ailleurs m'a dit : « Je ne comprends pas, pourtant lui il n'a pas fait d'études ».

Dispositif global : il s'agit de dispositifs d'accompagnement, prétextes à rencontres. La première chose, c'est d'inciter à ce qu'ils se rencontrent : des ateliers, des forums, bref mettre en lien.

J'organise différentes formations :

- Au développement personnel : par exemple à la CNV,
- Formation de mise à niveau au français (programme Voltaire),
- Formation en informatique.

J'utilise tous les dispositifs internes qui existent. Le DET a une très grande volonté de faire bouger les lignes, car il a des enjeux de développement, il fait partie de MOM 21...

Il y a tout un terreau qui existe déjà : le pôle managérial organise des *LearnEx (Learning Expedition)*, du mentorat, des conférences, des ateliers, des *benchmarks*. Dès qu'il y a un besoin

spécifique, je l'adresse au pôle managérial. Sans ce pôle, je ne pourrais pas y arriver car je ne peux pas tout faire.

Tout un groupe travaille sur « Osons donner la confiance ».

On travaille donc sur les trois niveaux : dispositif global, dispositif au niveau des équipes et dispositif individuel. C'est l'articulation de ces trois niveaux qui permet de véritablement travailler à la transformation.

Une transformation fonctionne quand elle est portée par les acteurs. Ce sont ceux qui font qui savent.

Plutôt que de faire un groupe de travail qui dure six mois, on fait un Hackathon sur 1 journée, on y va en mode garage avec les modalités de la facilitation (World café, open forum, etc.). C'est une façon de travailler qu'ils ne connaissaient pas. On gagne vraiment du temps. Mon truc, c'est de *hacker* la bureaucratie.

Divers Hackathon sont prévus à la rentrée :

- Sur le télétravail,
- Pour constituer une nouvelle équipe autonome,
- Pour revoir l'organisation du travail dans le service,

Là encore la demande émane des équipes.

Quel sens donnez-vous à cette transformation à vos collaborateurs ?

J'ai commencé l'expérimentation en novembre 2018 et à présent, je n'ai presque plus besoin de le rappeler, ils connaissent le sens. Pour moi, c'est un indicateur.

Pour l'instant, il y a qu'une équipe qui ne comprend pas parce qu'ils sont restés sur une logique individuelle.

Les grands pontes ne se rendent pas compte à quel point les gens sur le terrain ont compris avant eux ce vers quoi il fallait aller.

Comment vous assurez-vous que le changement est bien compris par les individus ?

Quand le changement part des acteurs, la question ne se pose même pas.

Les ingrédients de la réussite d'un projet de transformation :

- Présence terrain : je fais partie de l'équipe, mais je ne dis rien, ce sont eux qui font. Je fais de la régulation et je leur apprend à s'auto-réguler.
- Proximité : je mets du lien. Même si je ne suis pas là, je suis disponible.
- Confiance : faire confiance et laisser faire.

Quelles résistances observez-vous des collaborateurs / managers / top management ?

Face à ce changement de culture, il faut prendre les gens où ils en sont. Ce qui est intéressant, c'est que même s'il y a des personnes qui traînent les pieds, cela n'est pas gênant car il y a toute une intelligence collective qui se met en route : il y en a un qui avance, et qui avance pour les autres et puis c'est un autre. Il y a de la place pour chacun. Ce n'est pas une industrialisation de la transformation. Rien ne se fait dans la force. Chacun avance à son rythme.

Que mettez-vous en place pour changer le *mindset* des collaborateurs et des managers et instaurer la confiance dans ce changement ?

Mon outil essentiel, c'est de donner envie aux personnes d'être accompagnées en coaching individuel. Une fois qu'ils sont en coaching, cela suscite chez eux des envies d'aller plus loin avec leur équipe ou avec leurs collègues / pairs. Cela donne toute une dynamique. Il s'agit de leur donner envie de travailler à leur propre alignement. Une fois qu'ils ont fait un travail sur eux, ils comprennent mieux le sens à donner à ces transformations et on peut passer au coaching d'équipe. Sinon, ils sont pris dans des paradoxes / contraintes personnelles qui ne leur permettent pas de gérer le changement. Comme nous sommes dans un véritable changement de culture, il faut prendre les gens là où ils en sont.

Là où l'expérimentation d'équipe autonome a transformé, c'est que les DPX ont demandé à être accompagnés pour manager avec plus d'autonomie. Ce qui est intéressant, c'est qu'on a une réaction en chaîne : la demande vient des acteurs qui constatent qu'ils ne peuvent plus animer leurs équipes comme avant.

Mon poste est essentiel car je suis le tiers interne. Je n'ai pas à rendre compte de ce que je fais. Je joue un rôle de Sparring-partner avec les DUO : je ne suis pas leur coach, ils ont leur propre coach. Je fais une approche *meta* pour leur permettre de comprendre ce qui se passe dans les équipes. Pour donner un exemple concret, j'ai un DU qui m'a contactée pour me demander

comment distribuer les primes au sein de l'équipe autonome. Par un travail d'accompagnement, il a décidé de rester dans cette logique « d'autonomie », de remettre une enveloppe à l'équipe et de les laisser gérer entre eux.

Mécanismes d'incitation ou de valorisation du partage d'expérience : on a été invités par la Directrice Générale d'une entité du Groupe, pour témoigner devant tous les DET de cette expérience. Suite à cela, beaucoup d'établissements viennent dans notre établissement pour faire du benchmark afin de comprendre comment l'équipe s'y est prise. C'est un lieu qui donne envie.

Au niveau national, cela a stimulé les autres équipes. L'expérimentation agit par capillarité : il y avait un peu de jalousie au début mais dans la mesure où l'équipe fait très bien son travail, maintenant, ça stimule, ça donne envie aux autres équipes de faire pareil.

Quelles typologies d'individus avez-vous identifié pour porter ce changement ?

Une transformation fonctionne quand elle est portée par les acteurs. Ce sont ceux qui font qui savent. Je souhaite à présent mettre en place un pool de facilitateurs au sein de l'établissement afin de rendre l'organisation apprenante.

Pour ce faire, on va mettre en place un module des Fondamentaux de l'Organisation Apprenante en interne pour cette population : d'abord le module sensibilisation de 1 jour, puis pour ceux qui souhaitent approfondir, la formation complète.

Il y a énormément d'espace. Aller dans les interstices, méconnus et peu convoités, c'est là que l'on fait de très belles choses. On trouve une énergie formidable.

Ici, c'est exactement cela : une zone d'innovation et de liberté. J'ai toute l'autonomie dont j'ai besoin pour agir. Le Groupe est un espace très contraint et par des mécanismes de compensation, des gens construisent leur beau château de sable qui résistent même aux marées.

Comment le top management est-il impliqué dans cette transformation ? Et comment y contribue-t-il ?

Sur le terrain, les TOP managers, ça n'existe pas vraiment, c'est le DET. Le Groupe possède une forte culture du respect du chef, que l'on vouvoie, respect des codes, de la hiérarchie.

Mais concernant le DET de notre établissement, il est dans une très grande proximité et disponibilité avec ses équipes, ce qui peut en choquer certains. J'apprends donc aux personnes à ménager les susceptibilités de chacun, à respecter certains codes et de ne pas tout hacker.

Comment évaluez-vous la transformation ?

Il y a plusieurs équipes autonomes en expérimentation dans l'établissement mais l'équipe inter-secteurs de 8/10 personnes ici est la plus aboutie.

Les résultats se voient sur la performance : car il y 1 an, un train sur 2 était en retard.

A présent, on est à 75% de régularité alors qu'ils ont choisi des trains complexes qui desservent des cures avec des passagers handicapés et/ou âgés qui ont besoin d'assistance. L'objectif de cette équipe est de fluidifier les montées et descentes des trains dans les gares, d'apporter de l'aide, d'améliorer la satisfaction.

Chacun a trouvé sa place dans l'équipe qui est complètement autoorganisée ; elle n'a plus besoin de dirigeant de proximité pour gérer son planning, ses tâches, sa charge de travail...

Cette équipe est également sollicitée par d'autres pour son savoir-faire.

En revanche, il y a un résultat qui n'est pas bon, c'est le sur-engagement : nous avons eu un ou deux arrêts, des personnes fatiguées. Dans la transformation, quand les acteurs s'y donnent vraiment, il faut être très vigilant au sur-engagement.

Les résultats sont tellement bons que l'on va monter plusieurs équipes de 15 personnes. L'objectif est qu'en 2020, il y en ait cinq ou six équipes autonomes au sein de l'établissement.

La transformation c'est ça : il faut une super belle expérience qui donne envie et qui marche. L'équipe a fait un effet Whaou. Certaines personnes se sont révélées dans ce contexte. On s'aperçoit que quand les gens sont en confiance, les personnes peuvent bouger ; si les conditions sont suffisamment apprenantes, les gens ont tous un potentiel d'apprentissage.

Les managers sont très contents car ils ont quitté le « *control and command* » pour aller vers le développement ; c'est hyper valorisant pour eux, même si c'est dur parfois.

Je m'évertue à ne rien à faire, je suis là pour mettre les conditions.

Annexe – Transcription de l'interview de l'Entreprise E

Secteur d'activité de l'entreprise : Assurance

Personne interviewée : Directeur à la Direction du Développement et de l'Intelligence Collective (DDIC)

Profil académique – Sociologue et psychosociologue - Coopération dans les organisation - Conseil RH stratégie - Conduite du changement - Ecole du paradoxe – Intervention systémique brève - Développement de l'intelligence collective

Le changement s'accompagne

L'entreprise : rapprochement de deux entités en 2002, puis intégration d'une troisième en 2005. Stratégie définie au niveau du Groupe depuis 2014 : création de l'UES.

Comment les entreprises font changer l'humain pour faire changer l'organisation ?

Rapprochement de DDIC et l'équipe Campus - Rattachée à la Direction de la Dynamique Interne
Agence des transformations : expertise de coaching

Direction Communication Interne

⇒ Se questionner sur les nouveaux métiers de la Communication interne

Fort attachement au Lean - Co-Management

Binôme managérial : pour apprendre à travailler en coopération, il faut travailler en co-management

Expérience de co-management

Harvard Business Review : « La coopération entre dirigeants – un ingrédient essentiel du leadership »

Une transformation, c'est contextuel !

Pas de résistance au changement : il n'y a que des comportements qui s'adaptent par rapport au contexte – ce n'est pas forcément une adaptation dans le sens que souhaitent les dirigeants.

Pour les consultants externes : c'est bien qu'il y ait des résistances – cela permet de vendre des missions et d'aller dans le sens des dirigeants

Burning platform

Monde projet : modèle de conduite du changement – modèle « faites passer la pilule ! »

Coté judéo-chrétien : plus cela fera mal, plus le changement sera important

Prendre les mesures adéquates

Pour qu'il y ait transformation : il faut qu'il y ait transformation intérieure – au sens dans la tête et dans les tripes, dans le corps. Si on prend la métaphore de la tête et du cœur, cela se passe dans la tête du dirigeant : tête, corps et tripes. Si le dirigeant ne vit pas de l'intérieur un changement qui incorpore sa tête, son corps et ses tripes, il ne se passera pas grand-chose.

C'est par lui que peuvent s'opérer les choses – car paradoxe : monde qui véhicule beaucoup d'images de collaboratif.

Dans les grandes organisations : tout se passe au niveau de la tête (deux ou trois, peu importe).

Les transformations qui s'opèrent par la base ou milieu peuvent être bloquées par des contre-messages envoyés par le haut.

Connaître l'état d'esprit de la Direction Générale : le dirigeant est-il dans une démarche d'apprentissage ? Et de remise en question ? Prend-il du temps pour apprendre ?

Temps de remise en question : ceci est appelé maîtrise personnelle.

Transformation, c'est une équation à trois composantes :

- Résultat observable au niveau de l'organisation,
- Apprentissage : moteur de remise en question, de capitalisation et d'ancrage – pour une transformation, il faut qu'il y ait des temps d'apprentissage et d'ancrage. Trop d'objectifs et pas assez de problèmes, donc l'organisation tue l'apprentissage,

- Comportement - Matrice de Nonaka : on reste en surface si pas de changement des comportements - Niveau logique de Dils - présupposé : la transformation passe par les individus – comportement = haut de l'iceberg qui montre que quelque chose est en train de s'opérer.

Travers des grandes organisations : trop d'objectifs et pas assez de problèmes

Pour un dirigeant : tentation d'externaliser

Présupposé : vision de la part de l'entreprise E – composante de dynamique et d'équipe est essentielle à la transformation

Pas de résistance au changement : c'est aidant de penser qu'ils vont être mus par un désir de changer et d'apprentissage personnel

C'est le moteur des jeunes générations

Manager de proximité = Saint Graal des organisations : il doit trouver sa place dans l'organisation sans être écrasé par le poids des injonctions, sans être entraîné par ses équipes et pris en sandwich.

L'entreprise E : trois mutuelles historiques avec des positionnement spécifiques et trois identités - au départ, trois statuts RH différents

Mobilité, équité : accélérateur de changement

Client : ralentissement des demandes

Côté nombriliste

En plein cœur des enjeux-clés de transformation

Changer une organisation : partition connue – projet, passage par des IRP

Idée de changer l'organisation par la structure

En revanche, cela ne modifie pas les comportements => forme de passivité qui s'installe (« cela change tous les deux ans »)

Depuis 2018, plan stratégique mené sur un groupe de 100 personnes - Changement de barycentre. Plan en quatre axes :

- Assurance = secteur en mutation : nouveaux entrants (GAFA, banque assureurs, constructeurs auto)
- Grignotage de toute part
- Identité d'une assurance mutualiste ? L'entreprise E est entre deux (assureur ou mutuelle)
=> pas complètement tranché
 - Qu'est-ce qu'on garde de ce côté mutualiste ?
 - Pas d'actionnaire qui demande des comptes tous les 6 mois,
 - Notion de temps : vitesse assez inédite – trop de temps peu avoir des effets contre-indiqués.

Qui pilote cette transformation ? Et de quoi est-il en charge ?

Au sein du Groupe, la transformation est prise en charge par Direction Stratégie Clients et Transformation, rattachée à la Direction Générale des Relations Clients en charge de la partie Business

DDIC : en charge de la transformation interne – mais qui essaye de faire des ponts entre l'interne, l'externe, les clients

Partenariat avec la Direction Stratégie

Travail de vision partagée : lien entre expérience clients et expérience collaborateurs

Lien sur les dispositifs, idée de continuum :

Agence des transformations : lieu d'accueil client (interne et externe)

Idée de fusion entre Direction Marketing et RH

Transformation business

Plan d'accompagnement du management : avec attention particulière sur le Manager de Proximité – enjeu : il doit être acteur de cette transformation business

Axe : des équipes fières engagées

Co-sponsoring : Direction Générale des coopérations humaines

Dispositifs socles : co-développement, université d'entreprise, amélioration continue apprenante

Co-développement : depuis 11 ans, 1 450 personnes, acquisition de capacités dans la transformation

Bienveillance impitoyable : capacité de confrontation dont une bonne partie des organisations sont très peu dotées

Syndrome de l'évitement amical - absence de confrontation (celle-ci étant le moteur de motivation et de transformation)

Création d'espace de dialogue : à tous les niveaux de la pyramide – pour permettre la confrontation – via la communication non violente

Le « patron » doit mobiliser cette capacité

Expérimentation

Direction Générale des Coopérations Humaines

Dynamique interne / DRH

Sollicitation en profil d'accompagnateur / analyse de la demande

Par rapport à quel problème ?

On met des dispositifs en place... mais pour quel problème ?

Par exemple : formation feedbacks qui ne correspond pas au contexte

Avant de penser solution / actions : penser par rapport à quel problème => Position de coach

Qu'est-ce que vous avez déjà fait qui va dans le sens de la transformation ?

Premier besoin des équipes terrains : « nous foutre la paix (du point de vue de la Direction) et être économes dans les demandes » - moins nous déranger.

Dispositifs :

- Transverses : co-développement, université d'entreprise basés sur le volontariat (c'est le moteur) / dans des groupes transverses
 - Prescrits : par le manager qui veut changer son organisation
- ⇒ C'est-à-dire demande spécifique d'un manager : par exemple accompagnement d'équipe

Dans l'entreprise E : syndrome de dispositifs car une société en crise

Problème : actionner les bons dispositifs pour rester économes et efficaces

Comment entrer dans une logique d'efficacité ?

Par exemple : feuille Excel plutôt que gros système (accélérateur de complexité)

Comment donner des marges de manœuvre aux personnes pour accomplir ce qu'elles ont à accomplir ?

Leviers de l'accompagnement : restaurer du temps, perception et croyance

Redonner des marges de manœuvres, du pouvoir et de la délégation au manager

Par exemple : niveau de délégation pour recruter ou déroger à la règle

Sens : Direction de la Dynamique interne

- Communication au sens classique : support et diffusion des messages
- Communication au sens « en quoi chaque personne se sent impliquée et embarquée »

Vision systémique : le comportement est un message

- Par exemple : message d'une équipe fière et engagée / avec un manager qui adopte un comportement opposé
- Des standards techniques diminués peuvent engendrer un comportement désengagé
- Changement au niveau des croyances – source des souffrances

Création de tension

Comment évaluez-vous la transformation ?

- Projets multiples
- Niveau d'absentéisme (moyenne / durée)

Projet : NET Nouveaux Environnement de Travail (évolution des espaces de travail)

- Cloisonnement versus Flex Office : angoisse sur la confidentialité
- Volet accompagnement
- Indicateur : baromètre ICAP (système de mesure avant / pdt / après) un projet
 - Acteur et impliqué ?
- Modèle de mesure de l'engagement

Accompagnement spécifique :

- Co-Dev : baromètre avec institut extérieur, mesure d'impacts sur les ressources
 - Plus à l'aise avec le conflit quand co-dev – mesure de capacité
- Accompagnement sur mesure d'équipe : indicateur individuel et collectif en fonction de la demande
 - Sur certaines marques : taux d'accessibilité (sur les plateformes téléphoniques) – effets sur le client externe

Meilleur indicateur pour le client : le sourire (intérieur ou extérieur)

Envie d'être là tous les matins et l'envie d'apprendre

⇒ Pour les enquêtes : projection dans l'avenir avec l'entreprise E

Coaching : accélérateur de mobilité interne... ou externe

- Risque de fuite massive n'est pas encore complètement avéré
- Pb : enjeux pour attirer les nouvelles générations

Temps long – sanctions qui arrivent de manière lointaine

Secteur mutualiste : notion de valeur très compliquée – comment elle est définie ?

Par exemple pour un gestionnaire :

- Plus de temps avec un sinistré
- Ratio sinistré par heure de tant le plus fort possible

Expérience mémorable (+ ou -) ce fait au niveau du client

Loi Hamon : deux mois gratuits

Quelles typologies d'individus avez-vous identifiées pour porter ce changement ?

Deux relais clés :

- Manager de proximité (en relation client) : c'est là où tout se passe et où tout coince
- Manager de projet

Identifié sur :

- Secteur clé (clients) : réseau et gestion de sinistres
- Finance : aspect réglementaire (tornades)

Compétences de coaching et de transfo en local

Relais de transformation : personne relais métier ou de la Direction

Accompagnement à deux niveaux :

- Manager et son équipe
- Et/ou local

Création de l'autonomie : le manager et son équipe sont compétents – ils savent / veulent et peuvent. Ils ont le pouvoir de modifier leur situation à leur niveau

Top Management : position de culture démocratique mais aussi monarchique

Changement de culture : bienveillance impitoyable !!

Affaire d'expertise au départ

Faire confiance au contexte qui va amener l'entreprise à pivoter, mais parfois nécessité de passage à vide, parfois rude

Beaucoup plus de résilience dans les systèmes - Confiance dans ce que peut faire l'organisation pour s'adapter

Annexe – Transcription de l'interview de l'Entreprise F

Secteur de l'entreprise : Automobile

Personne interviewée : DRH

Entreprise : Filiale Digitale d'un constructeur automobile français

Entreprise F : idée sur un papier, boîte non créée, démarrée dans une brasserie

L'idée : ne pas être chez « le Groupe »

Espace de *co-working*

Quelle(s) est(sont) la(es) transformation(s) en cours ou récentes au sein de votre entreprise ? Et quels en sont les enjeux ?

La question est : finalement, pourquoi avoir créé l'entreprise E ?

Constat 2015, cela ne va pas assez vite. On intègre des outils, mais on ne transforme pas le Groupe

Virage dans le monde de l'automobile : compétition, image d'une course auto

3 types d'acteurs :

- Acteurs historiques : Citroën, PSA, BMW, etc.
- Nouveaux acteurs industriels : Tesla,
- Nouveaux, nouveaux : Uber, Google - acteurs de la mobilité.

Virage tel que passage de la voiture hippomobile à la voiture à moteur.

D'ici 10 ans, tout le monde ne sera plus sur la piste => il faut radicalement transformer le Groupe pour être encore là dans 10 ans

Digital : c'est un outil mais fondamentalement c'est un changement de business modèle.

Le Groupe va continuer à fabriquer des voitures, mais leur utilisation sera radicalement différente. Pour ne pas rater le coche, il faut changer les outils, il faut aussi transformer la manière de fonctionner du Groupe.

Engagement dans une transformation qui amène les principes de l'agilité au sein de tout le Groupe.

Définition Agile : c'est du Lean appliqué à l'informatique. C'est le principe des petits pas, c'est donner de l'autonomie aux gens qui font. Ce n'est pas une boucle, c'est une spirale : à la fois ça tourne et, en même temps, ça progresse. Racines dans le monde industriel.

Fonctionnement d'une unité élémentaire de travail dont le mode d'animation est visuel : tout le monde sait quels sont les objectifs, points réguliers au début de la journée. Finalement c'est plus dans le secteur tertiaire où faire des petits pas est moins ancré.

Comment gérer une contradiction apparente : « je fais bon du premier coup » avec le fait de faire des petits pas « je fais du *test & learn* ».

Distinguer l'exigence de qualité au niveau de la production et le fait de travailler en boucle courte, d'amélioration continue, ce qu'on fait quotidiennement dans une usine. On attend d'un opérateur d'usine qu'il fasse lui-même des propositions, qu'il améliore son poste de travail. Sans dégrader la qualité du produit fabriqué

⇒ Nouveau concept

Avec le numérique : cela va beaucoup plus vite.

Pourquoi on ne peut pas faire autrement que de passer en agile ?

Dans un cycle classique (en V ou en W) : en mode séquentiel. Le client fait une expression de besoin, quelqu'un la retranscrit en cahier des charges, quelqu'un va commencer à faire du code, du *resetage*, du test, de la mise en œuvre et de la production.

Quand on est sur des gros produits, cela dure plusieurs années. A notre époque, trois écueils :

- La techno évolue tellement vite qu'on est sûr que dans trois ans, la technologie sera totalement obsolète,
- Les besoins des clients évoluent tout le temps, donc dans trois ans, il n'aura pas les mêmes besoins,
- La dérive naturelle du projet qui fait qu'on n'atteint pas la cible assignée.

En cumulent ces trois erreurs, à la fin du cycle en V, on est totalement à côté de la cible. Et on a perdu trois ans dans une boîte noire que le client n'a pas vue et on n'a rien sorti

L'idée du mode agile : on travaille par petits pas, on met en place une équipe à taille humaine.

Concept du développement autour de la pizza : il faut une table suffisamment petite pour que tout le monde tienne autour de la pizza, et la pizza virtuelle a peu de goût, donc en fait on

travaille beaucoup ensemble. C'est un paradoxe, car bien évidemment il y a du travail à distance, que l'on a tendance à limiter par rapport aux entreprises qui ne sont pas agiles. Parce qu'un des manifestes du mode agile, c'est la relation plutôt que les process.

La relation, c'est travailler ensemble physiquement. Donc mettre en place une équipe, qui a toutes les compétences, qui, à partir du moment où le cadrage est fait, a autonomie à l'intérieur du cadrage réalisé. On fonctionne par sprint de 15 jours, tous les mois, il y a une mise à jour du produit. Cela permet de résoudre un certain nombre d'écueils, une plus grande souplesse technique, une adaptation et une évolution permanente en fonction des besoins du client (qui se trouve dans l'équipe). On corrige les dérives du projet au cours des sprints (période - de 15 jours - durant laquelle l'équipe s'assigne un objectif et va travailler à délivrer cet objectif).

L'objectif est fixé : un cadrage initial - équipe sous pilotage d'une Control Tower (instance métier et informatique pour piloter les projets sur un domaine) - une fois le cadrage fait, l'équipe a autonomie à l'intérieur de ce cadrage.

⇒ Enormément d'implication sur le plan managérial et du mode de fonctionnement.

Impact sur le plan managérial : le Groupe est extrêmement hiérarchique – centralisation assez forte liée à l'industrie automobile – top down – avec décisions qui remontent à un niveau très élevé. Comment on gère cela avec une équipe à qui on a dit qu'elle est autonome ? On ne peut pas avoir un mode de management hiérarchique. Donc il faut accompagner les managers pour leur dire « oui, vous avez un rôle, mais vous n'avez plus le même rôle ».

Les managers ont été formés pour ce changement de rôle :

- **1ère action** : *Onboarding* – l'objectif était de former en 4 jours les personnes qui venaient intégrer un projet digital chez l'entreprise F, à la fois les nouveaux embauchés et ceux qui venaient du Groupe - Se former pour que tout le monde ait les mêmes prérequis :
 - Stratégie Digitale du Groupe,
 - Principes de l'agile,
 - Notion de Big Data.
- **2ème action** : une formation agile pour les managers – les former au concept de l'agilité – et commencer à leur faire toucher du doigt que cela allait changer des choses dans leur

mode de management, ils doivent faire encore plus – le *runaway* qui prône la délégation, l'*empowerment* des équipes – ce qui n'est pas chose facile.

Il va falloir développer la notion de servant leader : vous n'êtes pas là pour prendre des décisions à la place de votre équipe, vous êtes là pour faire en sorte que les gens de votre équipe n'aient pas d'obstacle sur leur route et puissent prendre les décisions qui sont de leur responsabilité de la manière la plus aisée possible.

Comment la transformation a-t-elle été vécue par les individus ? Qu'en avez-vous retenu ?

La transformation en cours : plus d'autonomie des équipes - Changement du rôle de manager. Cela a interrogé tout le monde et a dû nécessiter de travailler rapidement sur la gestion des conflits. Dans une équipe autonome où il n'y a pas de chef, comment vous résolvez des désaccords et comment vous résolvez des désaccords techniques comme il peut y en avoir « 15 000 par jour » dans un projet sans que cela ne dégénère en conflit personnel.

Exemple : un soir à la machine à café, deux personnes qui parlent de leur projet et qui veulent en sortir une autre. L'une des personnes était le *Product Owner* – s'il avait été au Groupe, comment ferait-il ? Il irait voir son chef qui prendrait la décision bonne ou pas – mais il n'aurait pas à arbitrer – et il se rangerait derrière cette décision.

⇒ Comment on outille les équipes pour réussir à prendre une décision et à résoudre ces conflits ?

Donc développement en 2018 d'un **programme de formation** appliqué à l'ensemble des salariés de l'entreprise F pour réussir à prendre des décisions et à résoudre ces conflits-là :

- Recevoir un feedback et en exprimer un,
- Donner des outils de communication non violente,
- Faciliter : former à animer des réunions et avoir des outils d'animation pour arriver à des objectifs fixés,
- Développer l'organisation apprenante : chacun peut apporter et laisser l'initiative au terrain,
- Outiller pour ne pas nier la réalité des désaccords et que ces désaccords ne dégénèrent pas en conflit,

- Aider les équipes à résoudre ensemble ces conflits.

Avec des techniques issues de l'holocratie²⁷ et la sociocratie²⁸ : travailler en cercle (chacun à la parole mais personne ne la monopolise)

Co-développement

Coaching agile : outils de coaching collectif et individuel

Une des conséquences de la transformation : développement du coaching – fort besoin en interne

Objectif : transformer l'ensemble du Groupe en 3 ans

Quelles résistances observez-vous des collaborateurs / managers / top management ?

Courbe de la transformation sur la résistance, acceptation, accompagnement et proactivité

Des interrogations et en même temps de fortes aspirations pour changer

Et notamment pour se dire on veut changer les modes de fonctionnement, de management, avec toutes les difficultés qu'il peut y avoir – comme la prise de décision qui implique la prise de responsabilité

Changement de culture du Groupe

Accompagnement au travers du coaching pour éviter la déstabilisation

²⁷ L'**holocratie** (*holacracy* en anglais) est un système d'organisation de la gouvernance, fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'[intelligence collective](#). Opérationnellement, elle permet de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation [fractale](#) d'équipes auto-organisées. Elle se distingue donc nettement des modèles pyramidaux [top-down](#)¹. L'holocratie a été adoptée par plusieurs organisations (aux [États-Unis](#), en [France](#), en [Grande-Bretagne](#), en [Allemagne](#), en [Nouvelle-Zélande](#))². Elle est fréquemment comparée à la [sociocratie](#)³, bien que des différences significatives existent entre les deux approches.

²⁸ La **sociocratie** est un mode de gouvernance partagée qui permet à une organisation, quelle que soit sa taille — d'une famille à un pays —, de fonctionner efficacement selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. Son fondement moderne est issu des théories [systémiques](#) et date de 1970¹. La sociocratie s'appuie sur la liberté et la co-responsabilisation des acteurs. Dans une logique d'auto-organisation faisant confiance à l'humain, elle va mettre le pouvoir de l'[intelligence collective](#) au service du succès d'objectifs communs. Cette approche permet donc d'atteindre ensemble un objectif partagé, dans le respect des personnes, en préservant la diversité des points de vue et des apports de chacun, ceci en prenant appui sur des relations interpersonnelles de qualité. Contrairement à des évolutions plus récentes comme l'[holocratie](#), le modèle sociocratique est ouvert et libre de droit.

La sociocratie utilise certaines techniques démocratiques qui fondent son originalité, notamment l'élection sans candidat, et la prise de décision par consentement². La différence entre sociocratie et démocratie est que la démocratie concerne un ensemble de personnes qui peuvent n'avoir aucune relation entre elles, alors que la sociocratie concerne des individus engagés dans des organisations et ayant donc des relations de plus grande proximité.

<http://www.sociocratie-france.fr/2018/05/quelles-differences-entre-la-sociocratie-et-l-holocratie.html>

Fort changement de culture managériale pour pouvoir réussir la transformation

Un des gènes dans l'entreprise F : « on laisse le terrain s'exprimer »

Par exemple, vous êtes chef d'usine depuis 25 ans dans le même Groupe : une culture industrielle où à la fin vous avez ce fonctionnement en équipe mais finalement le seul maître à bord, c'est vous. Vous devez vous dire « je lâche prise » et c'est avec une interaction intéressante des équipes qui aspirent à plus d'autonomie, qui sont parfois inquiètes par rapport à vos prises de décision et qui se réfèrent et se retournent vers vous pour prendre des décisions et vous en tant que manager qui êtes à la croisée des chemins de vous dire « j'ai envie de lâcher prise et comment je lâche prise »

⇒ Accompagnement des dirigeants par des coachs

Entreprise F : création d'une boîte, besoin de créer une culture propre à la boîte qui ne soit pas en contradiction avec la culture du Groupe mais qui soit une culture propre

Au départ, travail sur la définition de valeurs, de règles de vie (avec toutes les contradictions qu'il peut y avoir), pour poser quelques points. Dès le départ, intégration des représentants des collaborateurs. Ce travail sur la vision de l'entreprise F a consisté à intégrer, avec l'équipe de Direction (12/13), neuf salariés qui représentaient les différents secteurs de l'entreprise, élus par l'élection sans candidat.

Ce groupe de travail a donc construit la vision et les valeurs de l'Entreprise F avec un rôle d'interlocuteurs de ces personnes, intitulées éclaireurs, pour porter un certain nombre de sujets et ce sont eux qui ont amené des idées

Notamment, une idée reprise par le Groupe en mieux : laisser un temps à chaque salarié pour travailler sur des sujets de développement sur lequel il a envie de travailler sans spécialement demander à sa hiérarchie. On lui donne 10% de son temps pour travailler sur ce qu'il veut.

Idee portée par une éclaireuse, qui a défini comment cela allait être fait, l'a fait valider et qui l'a déployée

La Direction Informatique du Groupe a repris cette idée en mieux.

⇒ Rôle de prototypiste, on sort des idées, on les met en place avec l'idée des petits pas et les autres reprennent ses idées, ils s'en inspirent, voire ils font mieux

En 2018, un an de l'entreprise F : filiale non consolidée du Groupe

Mot d'ordre de la DRH du Groupe : « On ne crée pas l'entreprise F pour faire du Groupe, donc toi le DRH, tu fais différent »... Tout a été réinventé

Les entretiens individuels en fin d'année alors que l'on vient de démarrer – comment fixer les objectifs individuels ?

Donc au départ en 2017, objectifs individuels = objectifs collectifs

En 2018, on veut garder l'esprit collectif, mais on doit pouvoir déterminer la contribution individuelle de chacun à la réussite du collectif => donc refus de reprendre le processus Groupe

Donc volonté de faire différemment y compris dans la méthode pour construire ce processus :

- On a réuni des gens de l'équipe RH, des salariés, des managers,
- On leur a fait un cadrage de la part du DG et du DRH, voilà ce qu'on veut et voilà les références réglementaires, voilà ce que le Groupe ne veut pas voir en termes de principes

C'est le Groupe qui a fait une proposition sur un mode de fonctionnement. Ce qui est top down, c'est le déploiement des objectifs collectifs : en tant qu'entreprise, nos objectifs sont fixés par le Groupe. Et cela descend dans les différentes équipes. En revanche, une fois les objectifs collectifs fixés, chaque personne dans l'entreprise dit ce à quoi elle souhaite contribuer. Et c'est chacun qui propose à un collège d'évaluateurs (systématisation de l'évaluation multiple) : ce sur quoi il allait travailler et sa contribution à la réussite du collectif. Collège constitué du N+1, de pairs (des gens du projets sur lequel vous bossez, des pairs dans votre métiers) – 3 à 5 évaluateurs : chacun doit faire trois feedbacks par an – pour systématiser la notion de feedbacks et permettre les ajustements en cours d'année. Avec en fin d'année une évaluation de synthèse qui est faite par le collège d'évaluateurs, qui fait des feedbacks en direct, d'où l'importance d'être outillé sur comment faire un feedback en bienveillance et constructif. La note de synthèse est mécaniquement la part individuelle dans la part variable. Pas de retraitement en fonction d'un budget ou d'un ajustement managérial.

Projet en cours pour s'outiller (animation, relance, etc) : car animation du processus demande de l'énergie...

Une évolution du DRH : être au plus transparent possible sur le système d'objectifs

Primes totalement mécanisées sur le produit de sortie. Dès l'embauche, on a un objectif de prime.

10% pour les collaborateurs hors Seniors et équipe de Management :

- 25% : liés au résultat du Groupe – il faut être solidaire du Groupe même si tout va bien chez nous
- 50% : sur les résultats collectifs de RD
- 25% : sur les résultats individuels

⇒ Affichage dès le départ

Quelles typologies d'individus avez-vous identifiées pour porter ce changement ?

Ambassadeurs qui se sont investis

Groupes de travail mis en place dans le cadre du projet d'entreprise : avec thématiques, basés sur le volontariat, avec un leader élu par une élection sans candidat

Avec un mode de décision intégré dans un cercle avec le DG, sur le mode de l'intelligence collective par un processus d'objection et d'amélioration des propositions

Quelques idées : ce cercle de décision a été ouvert à des observateurs externes (de l'entreprise F ou du Groupe) pour observer la manière dont sont prises les décisions

Tous les événements sont apprenants : animation, *afterworks*... comment on en fait des événements apprenants ?

Par exemple : distribution café-croissants tous les mois et des cartes formats A5 (par exemple : carte apprenante sur le plan de formation) => mode d'interaction

Donc on favorise la relation, l'initiative individuelle... mais cela peut avoir des écueils => donc nécessité d'accueillir ce type d'initiative qui peuvent être en interactions avec d'autres pans

Favoriser le droit à l'erreur, ce qui est parfois compliqué mais cela fonctionne car on avance par petits pas... mais ce n'est tout de même pas dans notre culture

Comment évaluez-vous la réussite de cette transformation ?

Entreprise F uniquement :

- Tous les KPIs collectifs ont été dépassés – toujours plus que ce qu'attendait la DG du Groupe – objectifs ambitieux
- Sur le plan plus humain :

- Enquête annuelle – question sur l’implication de la QVT : 85% en 2018 et 89% en 2019 – 25 points au-dessus de la moyenne du Groupe – pour 70% de répondants
- Mobilité : marché très tendu – TO de 12% versus 25% par rapport au secteur d’activité

Mode de fonctionnement : financement par les métiers du groupe, ce sont eux qui payent

Entreprise F- Organisme de formation à l’agile

Dernier pari : intégration d’un *Art Thinking Designer* - Développement de la créativité au travers de l’expérience artistique

Ouverture d’une université inclusive – avec pôle emploi – idée venant de trois personnes

Concours interne *Pitch and Poke* : en interne au niveau du Groupe

Favoriser les idées internes et les pousser !

« *Une entreprise digitale, c’est une entreprise où la technologie a disparu au sens où elle est devenue tellement fluide que ce n’est plus un sujet, seul reste l’humain au centre* ». Dans la transformation que nous vivons tous, dans les métiers qui vont émerger, ce sont les métiers de l’accompagnement humain.

Annexe – Transcription de l'interview de l'Entreprise G

Secteur d'activité du Groupe : Energie

Entreprise concernée : *Lab* (ou centre d'innovation) d'un grand Groupe de l'Energie

Personne interviewée : Responsable d'un centre d'innovation

Mission de ce *Lab* :

- Janvier 2016 avec sponsoring très fort de la DRH de l'époque – démarche très pilotée et pas trop pour laisser le potentiel de l'innovation et de l'émergence au démarrage,
- En février 2015, arrivée du PDG actuel – mise en place de Cap 2030, avec des volets autour de la simplification, de la responsabilisation et de la performance et de l'Innovation,
- Innovation développée par le DRH de l'époque,
- Université du Groupe du Management (UGM) : espace et programme – intelligence collective – nouvelle façon de travailler au sein du Groupe – elle forme et cherche à faire changer les comportements de managers au sein du Groupe
- *Lab* rattaché à l'UMG

Changer la façon de travailler en semble en s'inspirant du mode start-up : le style de *leadership*, partagé et horizontal. Esprit start-up au sein du Groupe

Ouvert à tous et pas uniquement aux managers / talents / dirigeants

Besoin d'un *leadership* assumé de tout le monde : tout le monde est capable de se saisir d'un problème, de proposer des solutions, de le tester auprès d'utilisateurs finaux, et de venir auprès d'un dirigeant et pour aller plus loin, et de dire « j'ai besoin de telle et telle choses »

Leadership est un savoir être qui a besoin d'être développé par tout le monde

L'idée est d'embarquer tout le monde avec toute l'ambition et toutes les limites du système de ce *Lab* (1 salarié et 2 stagiaires)

Dynamique de l'innovation est embarquée par chaque identité – chaque entité est responsable de sa transformation et de la création de dispositif de lieu d'innovation dans tous les métiers

Ce *Lab* est rattaché à la DRH Groupe - transversalité

Responsable d'espace

Mission : transmission et diffusion – leader parmi les espaces

Equiper les équipes pour le coup d'après, via l'animation d'ateliers de découverte de méthode et accélération de projets :

- Méthode une journée au *Design Thinking* + le coup d'après devenir facilitateur au DT
- *Mini factory* : sur un jour : découverte de l'approche entrepreneuriale et les aider à booster leur projet : le Lab fait en sorte que le projet devienne tangible

Type de projets :

- Offre de service interne / externe : comment développer une offre sur les seniors sur le marché, comment sauver les vignes du gel en développant un nouvel usage de l'électricité
- Organisationnel ou comportement RH : comment prendre le pouls de mon équipe à une fréquence plus régulière plutôt que le socio-scope qui a lieu une fois par an

Projet MOUD : palpeur social – avoir des rdvs plus réguliers et avoir un pilotage fin

- Utilisation de nouvelles technologies : comment embarquer quelque chose de nouveau dans nos nouveaux usages – par exemple détection de défauts dans le réseau souterrain

Enjeux : comment intégrer le nouvel usage dans le comportement d'une équipe

Idée de booster les projets – mais tous les projets n'aboutissent pas – s'il n'aboutit pas, ce n'est pas grave, mais le projet attaqué doit être fait d'une autre façon : en problématisant bien le projet, être orienté empathie utilisateur, prototyper des solutions, et bien redéfinir le point de départ

Propos : apprendre en faisant : quand on prototypé et qu'on teste, cela donne quelque chose de différent ; plutôt que le faire dans son coin

Le coup d'après : c'est de les équiper et les outiller

Beaucoup plus collaboratifs, mettre l'utilisateur au cœur de leur démarche, tester, et être dans une logique de partenariat avec les externes au Groupe

⇒ Adoption d'un état d'esprit - l'outil est un véhicule

Idée : accompagner des projets d'équipes avec les dispositifs proposés par ce *Lab*

- Dispositif : *Design Thinking* et *Lean start-up*
- Canevas, proposition value canevas

- Outils développés par les fondateurs de *Strategizer*
- Improvisation théâtrale

Ce sont des initiatives personnelles

Les formations n'entrent pas dans le plan de formation, donc chaque individu s'inscrit de manière responsable

Travailler de manière plus collaborative pour tous

Quelques tentatives d'offres dédiées pour le manager

Pas de réponse spécifique pour les managers

UGM : formation Pass Manager Première Ligne (chef d'équipe – cadre – formation de 10 jours sur 6 mois) – trouver des solutions pour l'après formation en mettant une brique *Lab* pour aller dans le sens effet promo – réflexion en cours

Académie des métiers pour tous : offre en ligne

Direction de la Transformation

Formation de dirigeants au *Design Thinking* – à grosse échelle – 500 personnes – Emergence de projets

Projets qui ont émergé : sur la responsabilisation – expérimentation dans les équipes – donc développement au niveau du Groupe repris par la Direction de la Formation

Les dirigeants : envoi de message fort sur la Transformation

Participation des dirigeants à des moments-clés

Expérimentation : travail avec des volontaires, notion de viralité

Lab : un dispositif

Implication du Top Management :

- Cela bouge au niveau du Top Management
- Implication de sponsor pour le développement de la Chocolaterie => message fort
- Implication du ComEx via la responsable qui gère les dirigeants

Innovation factory – programme long

Objectifs à venir : libérer des intrapreneurs sur une durée dédiée sur des projets – pour que les collaborateurs soient dédiés à plein temps sur des projets d'intrapreneurs

- ⇒ Besoin de grands patrons qui tapent du point sur la table pour pouvoir avancer
- ⇒ Remise en cause des managers / dirigeants assez compliquée – car environnement formaté au départ et orienté bonne solution du premier coup – culture d'ingénieur – donc difficulté d'autorise « je teste et je prototype »

Comment mesurer la réussite de la transformation ?

Mesure de la réussite : 113 projets, 500 personnes

Que sont devenus les projets ? Auto-déclaratif : plus à l'aise pour *pitcher*, outil puissant pour eux, équiper pour animer une séquence de créativité, ils osent proposer des idées (pas finies) à un chef, à cœur de transmettre à d'autres collègues, oser prendre des risques, tenter expérimenter

Espace toujours en vie au bout de trois – suite à un déménagement, l'espace est toujours le même => Le *Lab* est toujours là au bout de 3 ans

Enquête socio :

- Difficulté : après passage par le *Lab*, revenir dans un environnement qui n'a pas changé
- Coûteux pour un innovateur de transmettre et d'être un passeur (en énergie)
- Confrontation d'individus avec des collectifs
- Grands moments de sentiment de solitude

Difficultés : on n'embarque pas des équipes naturelles de travail

Quelles sont les résistances ?

Très peu, car basé sur le volontariat

Résistances : en *Design Thinking*

- Demander de faire d'abord et comprendre après
- Alors qu'il faut d'abord créer pour comprendre après

Résistances : répondre à une interrogation

Besoin de comprendre pourquoi je fais

Création de confiance au départ

Trouver le sens par rapport où on veut les amener

Annexe - Tableau de synthèse des éléments clés collectés lors de nos entretiens semi-directifs

Entreprise	Quels sont les prérequis ? Point 1 à 2	Quels sont les dispositifs utilisés ? Points 3 à 5	Comment le mettre en place ? Points 6 à 9	Comment l'évaluation ? Point 10
A	<p>Implication opérationnelle d'un membre du ComEx pour chaque projet avec des temps dédiés à ce travail (versus sponsor)</p> <p>Mesure de la valeur par des KPI validés et partagés</p> <p>Inscription dans la stratégie du groupe (message aux collaborateurs)</p>	<p>Equipes projet mixtes (fonction métier, digital, data, innovation)</p> <p>Investissement sur le capital humain</p>	<p>Insuffler une dynamique d'innovation pour préparer les managers de demain à travers des méthodes (agiles, collaborative ...)</p> <p>Organisation comme vecteur de transformation, l'organisation accompagne les transformations : l'organisation ne conduit pas la transformation</p>	<p>Définir des KPI précis afin d'identifier la contribution à la création de valeur de chaque direction de l'organisation et de chaque projet</p>
B	<p>Dans le cadre de la politique de croissance externe, on parle d'un enjeu d'intégration des entités au groupe et de rétention des effectifs, avec un volet RH fort (<i>Learning</i>, mobilités, etc.), rémunération, et adhésion à la culture du Groupe</p> <p>Spécificité : les entités rachetées sont souvent des petites entités qui doivent s'intégrer à un groupe de 17 000 personnes</p> <p>Axe majeur : retenir les personnes critiques pour le business</p>	<p>Pour chaque intégration, 12 <i>streams</i> organisationnels Ventes, Finance, R&D, RH, <i>Order to cash</i> (services), IT, <i>facilities</i>, <i>legal</i>, communication (marque employeur)</p> <p>Equipe dédiée en charge de la facilitation de l'intégration</p> <p>Mise en place d'un programme <i>Change</i> avec des workshops et des analyses d'écarts : tout est centré sur les process, l'organisation, les outils et les compétences clés - carence sur l'analyse des écarts de culture d'entreprises.</p> <p>Mise en place d'un <i>Side by Side</i> pour faire échanger les dirigeants des deux entités sur des items spécifiques</p>	<p>Rémunération, communication et offre <i>Learning</i> (compétences métiers et compliance) seulement</p>	<p><i>Great Place to Work</i> dans le cadre de l'intégration, sujet porté par la RH, avec des ambassadeurs GPW dans les entités achetées et dans le Groupe (utilisation interne uniquement, pas de <i>benchmarking</i>)</p> <p>Enquêtes de satisfaction et restitutions 2 ou 3 fois pendant l'intégration, sur 12 ou 18 mois, mais pas forcément de plan d'action ensuite</p> <p>Pas de mesures de l'impact de performance, d'attractivité</p>

Entreprise	Quels sont les prérequis ? Point 1 à 2	Quels sont les dispositifs utilisés ? Points 3 à 5	Comment le mettre en place ? Points 6 à 9	Comment l'évaluation ? Point 10
C	<p>Etat d'urgence (ouverture à la concurrence)</p> <p>Remise en cause de la Direction et du mode de fonctionnement du ComEx</p> <p>« C'est de l'intérieur que nous allons changer »</p> <p>Identification de la culture d'entreprise et du monde de fonctionnement managérial</p> <p>Force du collectif</p>	<p>Dirigeants & ComEx – à l'aide de 360 (sur leur manière de fonctionner et d'aider leurs collaborateurs à réussir)</p> <p>Communication directe avec les collaborateurs (accessibilité des dirigeants)</p> <p>Feedback : apprendre à les recevoir (positif ou négatif)</p> <p>Coaching individuel et collective</p> <p>Identification des besoins afin d'attribuer le bon outil</p> <p>Co-développement</p>	<p>Recrutement</p> <p>Instauration du dialogue entre tous les niveaux (casser le système hiérarchique)</p> <p>Groupes relais sur la base du volontariat</p> <p>Gestion des obstacles de manière collective</p> <p>Valorisation des équipes ou des collaborateurs</p> <p>Communication sur la vision</p> <p>Cercle métier : échange entre métier pour échanger sur les clients</p>	<p>Rébellion du collectif lors du changement de directeur</p> <p>Changement dans le mode de fonctionnement des réunions (respect de la parole et des temps de parole)</p>
D	<p>Volonté du directeur d'établissement de travailler sur la transformation managériale avec l'aide d'un pôle managérial de 6/7 personnes. Pour ce faire, suppression de postes de production : signe fort</p> <p>Pas autant de résistance au changement que l'on le pense : les gens sont plutôt contents du changement</p> <p>Si les conditions sont suffisamment apprenantes, les gens ont tous un potentiel d'apprentissage</p>	<p>Coaching individuel même pour les populations au plus bas niveau de qualification</p> <p>Coachings collectifs</p> <p>Dispositifs d'accompagnement, prétextes à rencontres. La première chose, c'est d'inciter à ce que les collaborateurs se rencontrent</p> <p>Quand le changement part des acteurs, la question de la compréhension du changement ne se pose même pas</p>	<p>La transformation managériale ne peut se faire que par des actions locales</p> <p>L'important est de faire avec les personnes qui sont volontaires</p> <p>Réalise une expérimentation d'une équipe autonome sur l'établissement</p> <p>Croire en la force du collectif : c'est que même s'il y a des personnes qui traînent les pieds, cela n'est pas gênant car il y a toute une intelligence collective qui se met en route. Il y en a un qui avance et qui avance pour les autres et puis c'est un autre. Il y a de la place pour chacun. Ce n'est pas une industrialisation de la transformation. Rien ne se fait dans la force. Chacun avance à son rythme</p>	<p>Projet a permis de supprimer 2 niveaux hiérarchiques</p> <p>Les résultats se voient sur la performance : il y a un an un train sur deux était en retard. A présent, on est à 75% de régularité</p> <p>Il y a un résultat qui n'est pas bon, c'est le surengagement</p>

Entreprise	Quels sont les prérequis ? Point 1 à 2	Quels sont les dispositifs utilisés ? Points 3 à 5	Comment le mettre en place ? Points 6 à 9	Comment l'évaluation ? Point 10
E	<p>C'est l'état d'urgence qui pousse les dirigeants à repenser le modèle de <i>partnership</i> (système pyramidal, très codé)</p> <p>Les managers ont conscience des enjeux : revoir le modèle de gestion des carrières « parcours de l'excellence versus parcours de proximité »</p>	<p>Travailler sur le rôle du manager : réhumaniser les processus</p> <p>Redescendre au niveau de l'individu, plus de linéarité dans la carrière => nouveau système des carrières</p> <p>Marteler les messages et ne pas dévier de sa trajectoire</p> <p>Focus groupe, Design Thinking, co-construction (manager et collectif)</p>	<p>La transformation ne peut se faire qu'avec des managers volontaires => travailler sur des échantillons pour pouvoir développer</p> <p>Croire en la force du collectif</p>	<p>Le résultat d'un projet RH est estimé à minima à trois ans dans un cycle d'entreprise. Pour l'entreprise, on constate des améliorations mais il faut attendre encore un an pour établir le bilan du nouveau projet de carrières</p>
F	<p>Créer un écosystème apprenant</p> <p>Impliquer le ComEx</p> <p>(Peter Senge appelle cela la maîtrise personnelle)</p>	<p>S'affranchir de l'idée de résistance et de conduite du changement (<i>mindset</i> apprenant)</p> <p>Prendre le temps de faire le bon diagnostic</p> <p>Mise en place de « l'Agence des transformations »</p> <p>Vidéo youtube Codev à destination des managers</p>	<p>Hybridation des services et leadership collaboratif (Marketing RH)</p> <p>Actions de communication interne et des mécanismes d'incitation, de valorisation et de partage d'expérience</p>	<p>Mesure des résultats (baromètre)</p>
G	<p>Créer un écosystème apprenant</p> <p>Remise en cause des dirigeants</p>	<p>Coaching individuel et collectif</p> <p>Co-développement</p> <p>Election sans candidat</p> <p>Inciter les initiatives individuelles</p> <p>Feedback</p> <p>Formation</p> <p>Recrutement</p>	<p>Tout évènement doit être un évènement apprenant (par exemple : carte de formation lors d'un petit déjeuner)</p> <p>Changement de posture du manager : il n'est plus celui qui prend les décisions, c'est celui qui met son équipe en posture de produire</p>	<p>KPIs fixés par le Groupe largement atteints</p> <p>Faible taux de mobilité compte tenu du secteur d'activité</p> <p>Enquête annuelle avec un bon taux de retour</p>

Entreprise	Quels sont les prérequis ? Point 1 à 2	Quels sont les dispositifs utilisés ? Points 3 à 5	Comment le mettre en place ? Points 6 à 9	Comment l'évaluation ? Point 10
	<p>Avoir un sponsor au niveau du Top Management</p> <p>Implication du ComEx</p>	<p>Lab</p> <p>Design Thinking, Lean start-up</p> <p>Expérimentation</p>	<p>Basé sur le volontariat</p>	<p>Collaborateurs plus à l'aise pour <i>pitcher</i>, <i>osant</i> proposer de nouvelles idées même non abouties à leur manager et ayant à cœur de transmettre à leurs collègues</p> <p>Mais parfois solitude quand retour dans les équipes car mode de fonctionnement différent</p>