

« On ne résout pas un problème avec le mode de pensée qui l'a engendré. »
Albert Einstein

L'approche TransOrg® pour libérer l'efficacité collective

Peu d'entreprises ont le savoir-faire pour faire évoluer les attitudes et les comportements : ce n'est pas leur métier. Néanmoins, notre époque présente cette particularité pour laquelle nous n'avons collectivement encore aucune expérience : le changement est partout, dans tous les domaines et tout le temps. Technologies, économie, informatique, écologie, géographie, politique ou morale : nous sommes dans une époque charnière où les mutations sont multiples, arrivant de plusieurs champs et toutes à la fois, de façon chaotique.

Rien d'étonnant alors à ce que les entreprises s'interrogent et cherchent à se réinventer. On constate à ce sujet que les diriger c'est continuellement en gérer l'évolution. Cependant, chacun est témoin de difficultés ou d'échecs. Il nous est arrivé de rencontrer une entreprise qui malgré sa nouvelle organisation continuait à fonctionner sur l'ancienne ! Créant ainsi un double système. Ou bien de constater que si les fusions d'entreprises sont bien organisées d'un point de vue économique, elles sont très peu accompagnées sur le plan humain. Alors que c'est là que se joue la perte de valeur ou la démultiplication du potentiel commun. On voit aussi des entreprises rachetées très prometteuses qui se démobilisent en quelques mois malgré les promesses prodiguées par le nouvel actionnaire ! En fait réussir certaines transformations nécessite beaucoup de subtilité.

Pourquoi les transformations sont-elles si difficiles ?

Les transformations dans les organisations sont compliquées pour quatre raisons :

- un changement se heurte à la complexité de tout système : une ville, une entreprise, une famille. Cette complexité provient de ce que tous les éléments qui composent le système, bien que tous en interaction, maintiennent une forme de stabilité entre eux ; et changer l'un agit sur tous les autres.
- les craintes de perturbations pressenties par les collaborateurs dans leurs droits acquis, dans l'exercice de leurs pouvoirs ou dans leurs zones de confort génèrent nombre de résistances individuelles.
- les habitudes culturelles qui constituent les normes de l'entreprise ne peuvent être dépassées que par un nombre significatif d'acteurs coopérants. De ce fait, les formes d'implémentation doivent laisser une place suffisante aux évolutions individuelles et collectives.
- Le désir par les décideurs d'une mise en œuvre rapide conjuguée à leur méconnaissance des difficultés de cette mise en œuvre entraîne un coût supplémentaire qui, s'il n'est pas engagé, produit des effets de précipitation et d'erreurs, contreproductifs.

Comment traiter la complexité d'un système ?

Lorsqu'on tente de faire bouger la culture (en poussant, par exemple, l'entreprise à se tourner mieux vers le client), on voit émerger toute une série de dysfonctionnements. On découvre alors que :

- les process ne sont plus adaptés au nouveau système,
- certains services ne comprennent pas ce que veut la direction
- le DG qui avait donné carte blanche à un comité de pilotage ne se retrouve pas dans la pagaille provisoire que cela déclenche,
- des équipes entrent en conflit avec d'autres, etc..

Pourquoi cette émergence de difficultés ? Parce que globalement, le système n'ayant pas globalement été associé à la démarche, ce sont ses différents sous-systèmes qui réagissent de façon désordonnée. C'est le signe que, dans la conduite du changement, on a agi sur un seul paramètre ou sur quelques-uns mais pas sur tous, à la fois et de concert ; soit par méconnaissance soit par précipitation (l'intendance suivra !) soit par peur des conséquences d'une action participative. Dans ce cas, il n'y a

aucune chance de dépasser 60% d'efficacité collective ni de voir une transformation agir en moins de plusieurs années.

Certes, on ne manque pas d'exemples d'entreprises qui, pour bien s'adresser au système global, réunissent tout le monde dans une salle de congrès afin d'annoncer leur volonté stratégique nouvelle. C'est juste oublier d'une part que les collaborateurs rassemblés ne sont qu'une partie de l'ensemble du système et d'autre part que l'intégration de nouvelles normes passent par cinq à six stades cognitifs successifs qu'il faut bien prendre dans leur ordre naturel : sensibilisation, acceptation, initiation, connaissance, compétence, expertise.

En fait, il ne suffit pas d'informer pour que le changement se produise ; il faut aussi associer. Certes pilonner de l'information fonctionne mais après plusieurs années de ténacité là où quelques mois suffisent avec une approche d'évolution collective.

La complexité à laquelle s'adresse toute réforme ou toute transformation s'explique par la diversité des logiques qui interfèrent dans un système. Certaines sont parfaitement incorporelles comme la culture (ensemble de normes inconscientes et conscientes partagées), le moral, la dynamique, le climat, les représentations, la fierté d'appartenance, l'estime (etc.) à côté d'autres complètement concrètes et rationnelles : organisation, moyens de production, process professionnels, règlements maison, etc..

Trois raisons plaident en faveur d'une approche participative du changement : l'élan qu'elle produit, le changement des perceptions collectives et les risques de stigmates d'une transformation mal ressentie.

Premièrement, un partage authentique entre une Direction Générale et le corps social de l'organisation crée un niveau de confiance et une stimulation qui mobilisent au-delà des attentes ; même lorsqu'on ne promet que de la sueur et des larmes.

Deuxièmement, si le travail sur les représentations des uns et des autres n'est pas fait, les a priori de fond demeurent et quoique l'on fasse, sauf à persévérer longtemps et à dépenser énormément d'énergie, rien ne change. En évitant le travail sur les habitudes et la culture de l'entreprise, mais en n'agissant que sur les process, le système continue comme auparavant par absence de travail sur les croyances, parfois cristallisées par les process.

La troisième raison de procéder par participation tient au constat des désastreuses pertes de valeur de certaines conduites du changement qui procèdent par pure imposition. Si elles entraînent en apparence des effets plus rapides sur la modification d'une organisation, elles se révèlent complètement insuffisantes lorsqu'il s'agit de faire évoluer des comportements, voire même contre-productives.

Comment faire bouger certaines façons de penser, d'être ou de faire ?

“on ne change pas une organisation comme on la dirige“

Alors, comment faire bouger dans les organisations certaines façons de penser, d'être ou de faire ? La réponse n'est pas si compliquée : il faut de l'information et des échanges ! Une approche participative agit directement sur les représentations que les collaborateurs se font de la situation de l'entreprise, actuelle et à venir. Et les associer est la seule façon qui assure d'emporter tout le système.

Si le changement est partout, pourquoi ne pourrait-on l'accompagner ? Pourquoi certains dirigeants pensent-ils qu'il n'y a rien à faire alors que d'autres se lancent dans des aventures aussi périlleuses mais qui paraissent produire des effets étonnants ? Nous voulons témoigner ici de ce que les changements décidés par une direction, un dirigeant ou un homme politique, peuvent se passer plus aisément et sans heurts. A condition d'intégrer qu'on ne change pas une organisation comme on la dirige.

Une conduite du changement réussie au sein d'une organisation n'est pas plus improbable que la réalisation de grands projets industriels. La différence réside dans l'immatérialité de ce sur quoi on agit et dans les aléas des réactions humaines. Mais appréhender l'immatérialité et respecter les réactions

est parfaitement possible. Surtout si l'on se dote de quelques « ingénieurs » comme on sait le faire pour les projets industriels novateurs.

Conduire par imposition ?

Le résultat est bien différent entre une conduite par imposition et une autre par concertation. La première, en apparence plus rapide est plus satisfaisante pour les décideurs. Mais au lieu d'avoir de vrais acteurs qui portent l'évolution désirée on risque de ne récolter, au mieux, que des agents plus ou moins impliqués et une réforme qui traîne.

Il y a deux conditions à réunir pour obtenir un changement de fond : la conscience partagée de la situation actuelle et un changement de paradigme, partagé lui aussi. En s'appuyant sur les ressources de l'intelligence collective, on peut alors atteindre facilement tous les aspects touchés par le changement : l'organisation et le fonctionnement, les process et les pratiques, les pouvoirs et les comportements mais aussi les valeurs et les croyances, les postures et la culture.

Comment réussir le changement ?

L'avantage de **TransOrg®** tient à son aptitude à traiter la complexité. Approche née du coaching d'organisation, elle intègre la nécessité de traiter à la fois les dimensions humaines et organisationnelles, techniques et opératoires. Pour y parvenir, elle opère directement sur le système global qui peut, pour maintenir l'équilibre de ses structures, soit faire le dos rond soit s'adapter aux évolutions de surface sans réellement se transformer.

L'action consiste donc à produire un mouvement collectif qui surpasse les résistances et met l'entreprise en mouvement. Puis à utiliser ce mouvement pour innover et l'innovation pour transformer. En fait **TransOrg®** vise à déclencher une dynamique de changement jusqu'à atteindre un point de bascule qui obère les réticences rencontrées sur le chemin : passivité ou fuite, déni de l'évidence ou défiance, opposition frontale ou promotion de l'échec. Réticences dont les raisons sous-jacentes sont la crainte de perte de pouvoir, la sortie des habitudes ou de la zone de confort et la méconnaissance de la situation de l'organisation.

Inspirée des valeurs du coaching, cette approche vise à accompagner le client dans son souhait d'évolution en respectant son style et en visant son ambition. Elle est conçue pour permettre à l'entreprise de piloter elle-même des transformations profondes en son sein, en limitant les résistances par une large place laissée aux acteurs eux-mêmes. Et il faut savoir que quand ils sont traités avec un minimum de tact, les groupes humains deviennent magiques. C'est surtout la qualité de l'espérance soulevée, le potentiel d'innovation des hommes, la manière dont des ressources anciennes et nouvelles sont capables de se réorganiser pour inventer du neuf qui sont magiques !
Et les dirigeants qui ont essayé ont gagné !

Au travers de trente à quarante interventions de conduite du changement réalisées et en cours dans des entreprises de toutes tailles nous avons élaboré, testé et mise en œuvre cette approche globale qui sécurise la démarche. Mon livre "Méthode de coaching d'organisation pour piloter le changement" vient d'être publié, pour que chacun puisse s'emparer de la méthode.

Olivier Devillard

Pour vous procurer le livre :

Aux Editions Eyrolles

<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/methode-de-coaching-d-organisation-9782212570458>

Auprès d'Amazon

https://www.amazon.fr/Méthode-coaching-d-organisation-piloter-changement/dp/2212570457/ref=asap_bc?ie=UTF8