

**Cahier 22**  
**Les Entretiens Albert-Kahn**  
*Laboratoire d'innovation publique*

La transformation  
des organisations

## Sommaire

Les Entretiens Albert-Kahn : Laboratoire d'innovation publique <i>Patrick Devedjian</i>	2
Introduction <i>Patrick Devedjian</i>	4
Questions et réflexions autour de la transformation des organisations <i>Laurence Monnet-Vernier</i>	6
Synthèse prospective <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	24
Biographie de l'intervenante	28
Programme de la rencontre	30

# Les Entretiens Albert-Kahn

## Laboratoire d'innovation publique

Les Entretiens Albert-Kahn sont nés de la volonté de susciter la réflexion sur la mondialisation et de renouveler les formes de l'action publique. Nos différences font notre richesse : comment faire en sorte de mieux valoriser nos singularités tout en permettant une coexistence heureuse ? Tel est l'un des questionnements qui guide mon action.

La mondialisation dessine de nouveaux horizons, elle impacte l'ensemble des secteurs et est en train de donner naissance à une nouvelle économie, de nouveaux usages, de nouvelles formes du vivre-ensemble dans l'espace public. Cette révolution est avant tout culturelle, et nous sommes souvent désarmés face aux bouleversements qu'elle entraîne. C'est pourquoi j'ai souhaité préserver à la fois un espace et du temps dédiés à la réflexion prospective au sein du Conseil départemental des Hauts-de-Seine : c'est dans cet esprit qu'ont été créés les Entretiens Albert-Kahn en octobre 2012.

Laboratoire d'innovation publique, les Entretiens Albert-Kahn ont pour objet de réfléchir aux « futurs souhaitables » et de proposer des expérimentations de nouvelles formes de politique publique. C'est un lieu que j'ai voulu résolument en avance de phase, libre d'échanges, pour nourrir les confrontations de manière décroisée. La projection à dix ans facilite les échanges non partisans entre des participants venus de tous les horizons : élus, administrateurs du territoire, entrepreneurs, responsables associatifs, artistes et intellectuels.

Il y a un siècle, Albert Kahn lui-même avait eu, bien avant l'heure, l'intuition profonde que comprendre les cultures au niveau planétaire était indispensable pour se développer économiquement, socialement, culturellement, et créer un monde en paix. Il invitait chez lui des philosophes comme Henri Bergson ou des poètes comme Rabindranath Tagore, d'autres personnalités telles que Romain Rolland, Thomas Mann, Anna de Noailles, Manuel de Falla, mais aussi des industriels comme André Michelin, Marcel Dassault ou Antoine Lumière, des scientifiques comme Paul Appell ou Jean Perrin. Il soutenait financièrement des rencontres entre décideurs pour préparer le monde de demain.

Aujourd'hui, c'est dans cette même demeure historique, située à Boulogne-Billancourt en lisière des superbes jardins Albert-Kahn, que sont établis les Entretiens. Nous y abordons les thématiques importantes et variées pour l'avenir du Département. Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* permettent de restituer les échanges et de partager avec un plus grand nombre le foisonnement et la diversité d'idées.

Nous avons la chance de vivre dans une démocratie. Il est de notre responsabilité de la faire respirer en entretenant le débat public et en réhabilitant le temps long. Un nouveau monde se construit : à chacun d'entre nous d'en être co-créateur en « *gardant*, comme le disait Albert Kahn, *les yeux grands ouverts devant la mobilité des faits* ».

**Patrick Devedjian**

Député et Président du Conseil départemental  
des Hauts-de-Seine

# Introduction

Patrick Devedjian

Nous avons besoin d'une intervention sur la transformation des organisations qui nous permette de nous situer dans notre propre transformation. L'exposé de Laurence Monnet-Vernier est remarquable car il retrace plusieurs courants qui ont joué un rôle important dans l'histoire du management tout en laissant une grande place à la pensée complexe.

On comprend à travers sa plume que la complexité de notre monde rend nécessaire une adaptation de nos organisations. La pensée complexe nous est une fois de plus utile car elle permet de relier les différentes thématiques déjà abordées aux Entretiens Albert-Kahn telles que le droit à l'erreur, l'intelligence émotionnelle, l'action collective pour ne citer que celles-là.

L'intervenante retrace, et ce de manière admirablement synthétique, les différentes écoles de pensée qui ont formaté la réflexion sur la transformation des organisations. Il ressort qu'il est essentiel de prendre en compte l'histoire, les valeurs et la culture des personnes, des collectifs et des institutions. C'est d'ailleurs le parti pris de notre Département que d'assumer notre singularité, de chercher à renforcer la cohérence entre les élus, les agents, les administrés de notre territoire. Nos trois valeurs : Solidarité, Proximité et Innovation sont bien présentes. Je crois qu'elles contribuent sincèrement à nous relier car elles sont à la fois un socle et une aspiration à notre mission de service public.

Les conditions du management de la transformation sont largement abordées dans ce *Cahier*. Elles témoignent que, pour bien fonctionner, une transformation organisationnelle doit « *rechercher un équilibre entre activités pérennes et projets de changement* ». Ne nous y trompons pas, ce mouvement est permanent. Nous avons réussi à nous adapter dans le passé, il nous faut aujourd'hui encore une fois faire évoluer notre mission et notre organisation. Sans perdre de vue que demain, nous serons probablement amenés à nous réinventer encore. À nous donc collectivement de réussir cet exercice d'équilibre.

Patrick Devedjian  
Député et Président du Conseil départemental  
des Hauts-de-Seine

# Questions et réflexions autour de la transformation des organisations

Laurence Monnet-Vernier

## Introduction

Commençons par quelques définitions issues du dictionnaire :  
*transformation* : changement d'une forme vers une autre/métamorphose ;  
*changement* : passage d'un état à un autre.

Et celle du *changement positif* proposé par un auteur : abandonner un existant et des routines pour un avenir promis (par soi ou par d'autres) et justifié par un progrès.

Selon la nature, la durée et l'intensité de ce passage, on parlera d'*évolution*, de *révolution*, de *transformation*, de *métamorphose*, de *modification*, de *mutation* (transformation profonde et durable).

Soyons d'abord bien clairs sur le fait que le changement est un concept sans âge que l'on retrouve dans la philosophie, la sociologie, la psychologie, les sciences politiques, les sciences naturelles...

Une approche vraiment multidisciplinaire semble donc être la meilleure façon d'embrasser les multiples facettes du changement.

Par ailleurs, même si de nombreux manuels à l'usage des professionnels tentent de nous le faire croire, il n'y a évidemment pas de recette simple applicable au monde professionnel.

Est-ce que l'on manage le changement ?

Ma conviction profonde est que la réponse est non.

Le changement est partout et c'est plutôt lui qui nous manage tout au long de notre vie.

Mais...

- Nous pouvons (tenter de) mieux comprendre le contexte et les grands mécanismes en jeu (1<sup>re</sup> partie)
- Nous pouvons faciliter le changement en utilisant des modèles utiles qui peuvent servir de cadre et de repères (2<sup>e</sup> partie)
- Nous pouvons inspirer le changement à condition de nous y engager pleinement (3<sup>e</sup> partie)

## Première partie

### Le contexte de la transformation des organisations

#### Un changement très profond de paradigme

Il est d'abord très important d'inscrire les changements que nous vivons dans nos organisations en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle dans une transformation bien plus large qui prend corps sur le terrain scientifique et sociologique.

En effet l'évolution récente de la science (l'explosion de la puissance de calcul, de stockage et de transmission des données, les machines intelligentes, la réalité virtuelle, l'impression 3D, etc.) change notre façon de décrire la réalité, nos représentations mentales, la vision du monde couramment admise et notre paradigme, c'est-à-dire la « *structure imaginaire produite par une époque à travers ses pratiques sociales, son langage, son expérience du monde* » comme la décrivait Kuhn<sup>1</sup>.

L'expérience vécue par les hommes change au point de changer leur vision du monde.

Comme le décrit si bien Pierre Giorgini dans son excellent ouvrage *La transition fulgurante* : « **Nous ne vivons pas une crise mais un changement de monde** » qui provient de la combinaison d'une révolution technoscientifique et d'un bouleversement dans la coopération hommes/machines.

Le mode de pensée « arborescences et flux » cède le pas au **mode « coopératif »** fondé sur l'intelligence de réseau grâce à la convergence globale Internet.

Les activités mobilisant **créativité et innovation** prennent le pas sur les tâches rationnelles de gestion.

« *Chacun devient porteur d'une part d'universel au sein de communautés interconnectées et est co-responsable globalement.* »<sup>2</sup>

La circulation accélérée des informations permet de nouveaux modes de collaboration (connaissance décloisonnée du monde, apprentissage collectif, *open innovation*...) et de manière générale, nous assistons à une vraie démultiplication de l'intelligence collective.

---

(1) Thomas Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*, Champs Flammarion, 2008.

(2) Pierre Giorgini, *La transition fulgurante, Vers un bouleversement systémique du monde ?*, Bayard, 2014.

Par ailleurs, les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) accélèrent la production des produits et services (robotisation, sécurité, facilité d'accès), accentuent considérablement les rythmes de travail, et modifient le rapport au temps (générant productivité et stress) et le rapport à l'espace (virtuel, globalisation, langues).

Elles permettent de nouvelles façons de travailler qui renforcent l'importance de la coordination et accroissent aussi considérablement la transparence des modalités de travail individuelles ou organisationnelles.

Sur le terrain économique, les défis se sont considérablement modifiés : s'il s'agissait à la sortie de la guerre, entre 1945 et 1960, de reconstruire et de planifier, puis entre 1960 et 1990 de distribuer de plus en plus finement, les années 1990 nous ont fait entrer dans un cycle de turbulences où la réactivité est partout exigée.

Il n'est plus question depuis les années 2000 que d'innover et de se différencier et ceci de manière extrêmement rapide. Le mot d'ordre est « changement ».

Dans ce contexte, les travaux Manpower/McKinsey Travail 2020 éclairent les grands axes de ces mutations qui impactent fortement le monde du travail :

- évolutions démographiques et pénuries de talents dans un monde globalisé ;
- individualisation ;
- révolutions technologiques ;
- sophistication des demandes client.

L'entreprise est au cœur de tous ces enjeux, par le fait même qu'elle se trouve au front du technique, de l'économique mais aussi du sociétal (désaffection de masse envers les grands idéaux publics au profit d'un investissement dans la vie privée et des choix individuels, rôle de l'entreprise et articulation avec le rôle des États, définition du travail, etc.).

Enfin et dans le même temps, les progrès des neurosciences nous apprennent que « *nous sommes émotions* ».

Nous savons désormais que « *l'émotion (définie comme une mise en mouvement intérieure) est à l'origine de la cognition, c'est-à-dire la façon dont on pense, dont on interprète, dont on se représente les informations captées dans notre cerveau* »<sup>3</sup>.

---

(3) Aaron Beck, *La thérapie cognitive et les troubles émotionnels*, De Boeck, 2010.

Nous savons également que sans émotions, pas de décision !  
La notion d'intelligence émotionnelle émerge. À point nommé pour nous éclairer sur ce qu'il nous en coûte de changer nous-mêmes et d'accompagner les transformations.

L'humanité est donc en train de changer de paradigme et de franchir un nouveau seuil de complexité. Nos organisations sont au cœur de ces bouleversements.

## Penser le changement en nous aidant des outils pour penser la complexité

Changer est infiniment complexe.

Là encore quelques définitions :

- *Complexus* : ce qui est lié ensemble

Les travaux de Dominique Genelot<sup>4</sup> sont très intéressants pour nous aider à distinguer le complexe du compliqué, qui est un préalable de l'identification du type d'actions à mettre en œuvre :

- **compliqué** : on en vient à bout avec du temps, de la méthode et des moyens ;
- **complexe** : on peut au mieux le nommer et le qualifier mais jamais le comprendre dans tous ses détails ni en prévoir ses effets, ni en avoir la maîtrise.

Comme le changement, « *La complexité se manifeste à nous le plus souvent sous les traits de l'incertain, de l'enchevêtré, de l'instable et parfois sous la forme de ruptures brutales* » nous dit Dominique Genelot.

Il nous rappelle également ce que l'on sait, en particulier grâce à la science (physique, biologie...), des organisations complexes :

- elles sont un mélange d'ordre et de désordre ;
- elles s'auto-organisent ;
- elles sont instables et évoluent par bifurcations ;
- l'incertitude et l'indécidabilité y sont inhérentes ;
- elles ont des logiques hétérogènes et co-existantes.

Ces constatations vous rappellent-elles quelques-unes de vos observations sur les organisations en période de changement ?

---

(4) Dominique Genelot, *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep Consulting, 2011 (4<sup>e</sup> édition). Voir également le *Cahier des Entretiens Albert-Kahn n° 19*, « L'ère du management paradoxal ».

Comment donc penser la complexité ? (et donc le changement)  
Aidons-nous des travaux d'Edgar Morin et de Jean-Louis Le Moigne<sup>5</sup> pour nous souvenir que nos représentations sont la résultante de :

- notre grille d'interprétation du monde (culture, formation, expériences, paradigme...);
- notre contexte (environnement, situation...);
- nos intentions (vision, projet intime...).

**Il n'existe pas de réalité** mais des constructions de nos esprits.  
Comme le dit Le Moigne, chercheur et professeur en théories des systèmes : « *Le manager doit savoir qu'il ne connaît le monde que par les représentations qu'ils se construit et par lesquelles ils donnent sens et projet à chacun de ses actes.* »

Un mot sur le rôle de **la culture** pour l'entreprise. Elle contribue largement à construire les représentations de ses salariés. La culture d'une entreprise est en effet le résultat :

- de son histoire (fondateurs, nationalité, événements majeurs, etc.);
- de son métier (culture professionnelle des salariés);
- des comportements induits.

Elle se traduit par des mythes, des valeurs, des rites, des symboles, un langage...

Faisant cela, elle entretient la complexité mais fournit des repères et assure la cohésion du corps social.

Elle sera à la fois la meilleure amie et la meilleure ennemie de la transformation.

Dans la complexité, le changement est permanent. Dans le changement, le complexe est partout.

## Deuxième partie

### Cadres et repères du management du changement en entreprises

## Les grands penseurs des modèles de changement applicables aux organisations

Quelques chercheurs issus du monde de la psychologie ou de la psychiatrie nous ont amenés à l'état de l'art actuel.

---

(5) Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Le Seuil, 2005 ; Edgar Morin et Jean-Louis Le Moigne, *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan, 1999.

Le modèle de Kurt Lewin (1940) : Chercheur, psychologue, il est à l'origine du concept de *focus group*. Il établit qu'il est plus facile de faire changer un groupe qu'un individu et plus efficace de s'engager dans un processus de socialisation qu'individuellement.

Le modèle de Rosabeth Moss Kanter (fin 1970/80) : Son livre le plus connu *The Change Master* nous propose une roue du changement qui s'articule autour de trois grands axes : communication/formation/accompagnement. Cette roue est devenue le support d'accompagnement de tous les grands cabinets de conseil et projets ERP (*Enterprise Resource Planning*). Révolutionnaire sur le mode projet, le modèle, assez instrumental, oublie le rôle du management.

Le modèle managérial est amené par John Kotter (1996) dans son ouvrage *Leading Change*. Il y décrit les huit étapes du changement, fait des managers des relais importants et donne tout leur rôle aux RH. Il s'appuie sur le sentiment d'urgence, plateforme des changements nécessaires. C'est un modèle très anglo-saxon, très process et toujours très utilisé.

Depuis le début des années 2005, nous observons des modèles internalisés de conduite du changement qui allient accompagnement, formation et suivi de tableaux de bord. Ces modèles développés sur mesure par les organisations sont perçus comme assez instrumentaux et les collaborateurs sont peu mis à contribution.

Elizabeth Kubler Ross, psychiatre, décrit en 2005 la courbe du deuil développée pour l'accompagnement à la mort et très utilisée dans l'accompagnement du changement dans lequel l'expérience du deuil de l'existant est centrale. Elle décrit les motifs naturels de résistance au changement qui sont :

- l'incertitude ;
- la peur de perdre le contrôle ;
- la peur de perdre la face.

William Bridges, professeur à Harvard et *business consultant*, s'attache à la dimension individuelle et décrit en 2006, à l'occasion de son travail sur les « Transitions de vie », les trois phases de la transition : laisser partir le passé, accepter la zone d'incertitudes et prendre un nouveau départ. Ces dernières années, on observe l'émergence de modèles de type « expérientiels », plutôt centrés sur le **comportemental**, et très

intéressants : démarche agile, expérience client, expérience collaborateurs, traitement des irritants, méthodes apprenantes, ateliers participatifs, co-construction, etc.

Ces modèles sont largement centrés sur les émotions et les expériences plutôt que sur le rationnel. L'envie, l'implication sont au cœur de ces dispositifs et correspondent bien aux nouveaux défis de l'engagement.

## Les grandes briques du management du changement

Considérant le nombre de modèles et le taux d'échecs des initiatives de changement, ce n'est pas tant le modèle choisi qui compte que d'en choisir un et de s'y tenir !

### Il n'y a pas une bonne approche. Le contexte est clé.

Indépendamment des modèles retenus pour accompagner un projet ou une dynamique de changement, il existe selon moi quelques fondamentaux à retenir.

Il est nécessaire de rechercher un équilibre entre activités « pérennes » et projets de changement.

La nécessité de changer prend en général sa source dans l'environnement externe que l'on peut définir comme *la somme des forces qui nous stimulent en permanence à évoluer pour nous adapter et progresser*.

Il faut promouvoir une culture de la veille et de l'ouverture sur l'environnement.

En effet, la clé de la motivation à changer implique de passer d'une logique de contrainte à une logique d'opportunités pour soi et pour l'organisation à laquelle on se sent appartenir. La résistance, c'est toujours de la peur et de la difficulté à se projeter. Un effort d'apprentissage est absolument nécessaire.

Les méthodes de management du changement varient mais se ressemblent et ont en commun quelques composantes qui semblent faire consensus : comprendre / créer une équipe « sponsor » / définir la vision / développer une stratégie / rechercher l'engagement / communiquer / mettre en œuvre / consolider. (étapes synthétisées par « ExperiencePoint » en support de leur *business game* « ExperienceChange » que j'utilise en formation)



### Comprendre et faire comprendre

- Rassembler les informations
- Rechercher les causes de la nécessité de changer (et pas les symptômes)
- Partager et échanger avec les acteurs clés pour rechercher une forme de « consensus » sur le diagnostic.

Cette étape ne doit plus être réservée aux seuls dirigeants.

### Créer une équipe d'agents de changement

- Bien identifier le/les sponsors (actif, visible, communicant, négociateur).
- Créer une équipe leader (faite de personnes qui ont de la légitimité, aiment inspirer et travailler avec les autres).
- Élargir aux parties prenantes qui ont intérêt au changement.

Il est déterminant de penser collectif dès cette étape et d'accorder le plus grand soin au choix.

### Définir une vision

- Plutôt présentée comme un chemin vers un avenir commun.
- Qui parte du contexte/qui soit désirable/concrète/flexible.
- Développée dans le respect de la culture et la sémantique de l'organisation.

### Développer une stratégie

- Pensée comme un cadre et une méthodologie pour l'action.
- Qui donne des repères.

On ne peut pas faire l'économie de ces travaux mais ils ne sont ni les plus difficiles, ni même les plus importants.

### Créer les conditions de la mobilisation

- « Éveiller » la structure aux opportunités (plutôt que de lui faire peur).
- Dire la vérité.
- Écouter.
- Dialoguer.

Halte à la peur mais soyons clairs sur les implications du statu quo.

### Communiquer

- Expliquer, c'est calmer l'anxiété.
- Privilégier l'implication, le face-à-face.
- Démontrer l'exemplarité.
- Raconter l'histoire...
- Encore et encore et encore...

Communiquer ne doit pas signifier gommer les incertitudes, mais entretenir le courage de l'aventure collective.

### Agir

- Réduire et ajuster les structures.
  - S'attacher aux comportements plutôt qu'aux processus et aux outils.
  - Accompagner par la formation et le support.
  - Protéger ceux qui se lancent.
  - Reconnaître les difficultés.
  - Célébrer les premiers succès.
- S'attacher aux actions positives qui font bouger les lignes.

### Consolider les pas accomplis

- Supprimer progressivement ce dont on a moins besoin.
  - Reconnaître ceux qui avancent.
  - Injecter de nouvelles idées, de nouveaux projets qui découlent des réalisations accomplies.
- Consolider n'est pas figer, mais entretenir la dynamique qui s'instaure.

## D'autres méthodes très intéressantes

Je fais le choix ici de ne pas les développer mais chacune des quatre approches suivantes a fait l'objet de théorisations importantes et de nombreux ouvrages leur sont consacrés.

Les utilisant moi-même régulièrement, je recommande de s'y intéresser de près au moment de décliner une démarche de changement.

- **L'organisation apprenante** permet le choix des *drivers* du changement par les acteurs qui ne sont pas identifiés comme des objets, mais bien des sujets. Grâce à des dispositifs *sponsors*/groupes apprenants, l'expertise, la formation et la curiosité sont considérablement valorisées.

- **L'enquête appréciative** permet de fonder la démarche de changement en construisant sur les points forts de l'organisation. Cette approche est particulièrement puissante lorsque la culture et la fierté d'appartenance sont fortes.

- **Le co-développement** permet d'ancrer la démarche en favorisant le partage et la résolution des problèmes par les acteurs eux-mêmes. Sous condition de poser un cadre sérieux, ce dispositif est très intéressant et permet aux personnes de réaliser qu'elles sont souvent en mesure de s'aider à la réalisation des problèmes.

- **La déviance positive** : ce procédé développé pour résoudre des challenges souvent très complexes et sous contraintes fortes engage à

rechercher des solutions dans l'identification et l'observation de certains individus ou groupes ayant surmonté les difficultés. En les mettant en lumière et en facilitant leur communication directe, ces « déviants » positifs peuvent, par viralité, faire émerger de bonnes pratiques « transformantes ».

### Troisième partie Le leadership du changement

## Styles de management

Comme le dit si bien Dominique Genot : « *Les entreprises sont en première ligne sur le front de la transformation, ce qui génère l'absolue nécessité de réinventer la façon de les conduire.* »

On ne dira jamais assez combien il est difficile de diriger dans le contexte général décrit en première partie et dans la pression ambiante résumée ci-après :

- un contexte géopolitique et économique incertain et déstabilisant qui exige des stratégies business toujours plus résilientes ;
- une pression forte du marché qui exige sans cesse que les organisations repensent leur coût ;
- et dans le même temps, une demande collective forte que les organisations délivrent plus de valeur, contribuent plus à la société et créent un environnement de travail plus sain.

Tous les indicateurs complexité/changement s'affolent, comme en témoignent certains de ces chiffres :

- 95 % des initiatives de changement en entreprises sont pertinentes mais 66 % de celles-ci échouent ;
- entre 1955 et 2010 : l'indice de complication en entreprise s'est trouvé multiplié par 35 ;
- entre 1955 et 2010 : l'indice de complexité s'est trouvé multiplié par 6 ;
- le nombre de changements dans la vie d'une organisation a été multiplié par 3 en 15 ans ;
- le temps pour réaliser un projet s'est lui divisé par 2 en 10 ans (de 24 mois à 12 mois) ;
- 2/3 des salariés demandent à être associés aux changements et estiment ne pas l'être assez.

Revenons sur le sujet à notre distinction capitale entre complication et complexité rappelée ci-dessous :

- **compliqué** : on en vient à bout avec du temps, de la méthode et des moyens ;

- **complexe** : on peut au mieux le nommer et le qualifier mais jamais le comprendre dans tous ses détails ni en prévoir ses effets, ni en avoir la maîtrise. Les travaux d'Yves Morieux et Peter Tollman du Boston Consulting Group dans leur ouvrage *Smart Simplicity* nous éclairent là encore sur l'importance de bien comprendre les types de leadership associés aux deux concepts :

- **styles de management de la complication**

Ce sont, par exemple, les travaux de Taylor sur les processus ou de Mayo sur les relations interpersonnelles.

Ces théories visent à contrôler l'individu pour lui faire faire ce qui est défini par d'autres considérés comme plus aptes à organiser le travail en vue d'atteindre un objectif fixé précisément.

- **style de management de la complexité**

Ce sont, par exemple, les travaux de Schelling, Simon, Crozier et Axelrod. Ils insistent au contraire sur l'art de conjuguer autonomie et collaboration pour permettre d'atteindre un objectif qui est plutôt comme une ligne d'horizon.

Trop d'entreprises n'ont pas encore réalisé que l'augmentation dans les projets de la complexité nécessitait urgemment de muter d'un système « *résolution de problèmes par le processus et l'exécution d'une feuille de route* » à un système plus ouvert et collaboratif dans lequel le plus grand nombre de bonnes volontés cherchaient ensemble les moyens de progresser sur un chemin qu'ils inventaient en même temps qu'ils faisaient.

Cet extrait de l'ouvrage *Smart Simplicity* me semble une excellente synthèse de ce que l'on observe dans de trop nombreuses organisations :

« *La vraie malédiction n'est pas tant la complexité que la complication interne créée pour y répondre, c'est-à-dire la prolifération des rouages (structures, procédures, règlements) d'une mécanique organisationnelle toujours plus lourde et encombrante qui n'est que le sous-produit d'une pensée et de pratiques managériales dépassées, inefficaces et non pertinentes.* »

**Attention donc aux jeux dangereux d'un leadership** inadapté qui pourrait se résumer par les slogans suivants :

- « Traitons le complexe avec du compliqué » ;
- « Faisons comme si c'était simple... » (changeons l'organigramme et nous changerons, décrétons et ils exécuteront...);
- « Décrivons le futur dont nous avons la maîtrise » (traçons dans le détail la feuille de route et tenons-nous en au plan...).

Au contraire, reportons-nous encore une fois à l'excellent livre de Dominique Genelot *Manager dans la complexité* et à ses conseils éclairés :

- pensez l'entreprise comme un système ouvert ;
- multipliez les connections et la coopération ;
- intégrez de l'incertitude dans les processus.

La nouvelle donne impose de rechercher sans cesse le sens de l'action et de vérifier constamment que l'on reste fidèle aux finalités poursuivies, même si les moyens changent.

L'agilité devient le maître mot car c'est la qualité associée au mouvement : c'est à la fois la mobilité et la souplesse, une forme de résilience qui n'exclut pas la discipline.

## Types de leadership

**On ne peut que se souvenir en souriant de l'amusante phrase d'Edgar Faure : « En décrétant le changement, l'immobilisme s'est mis en route et je ne sais plus comment l'arrêter. »**

Les leaders ont un impact énorme sur l'efficacité des démarches de changement, pour le meilleur et pour le pire... et ce, sans d'ailleurs grand rapport avec la méthode qu'ils utilisent, mais à travers leurs comportements, leurs actions et le temps qu'ils dédient à l'explication de celui-ci. Les leaders doivent être avant tout alignés eux-mêmes sur le changement qu'ils invoquent et doivent s'entourer d'une équipe d'agents de changement qui les soutiennent au long du chemin car celui-ci est long et peut se révéler plutôt chaotique.

Les fondamentaux, selon Dominique Genelot, peuvent être résumés comme suit :

- passer de l'illusion d'un point vers lequel il faudrait conduire les troupes à la construction patiente d'un devenir désiré (aventure commune/ chemin plutôt que destination) ;
- passer de l'explication intellectuelle de la transformation au partage et à la compréhension du sens souhaité afin d'obtenir l'évolution des comportements ;
- dépasser le management des résistances pour intégrer la compréhension des enjeux des acteurs ;
- comprendre le décalage des rythmes d'engagement.

## Quels sont donc les rôles spécifiques du leader dans le changement ?

- Donner le focus et le rythme : être de vrais sponsors ;
- donner une autorisation claire pour faire les choses autrement (interdire l'arrogance, limiter les processus) ;
- promouvoir la coopération et l'intelligence collective pour dépasser les barrières ;
- créer les conditions de l'innovation car il va falloir dans la démarche dynamiser la force créative des individus et des collectifs : il faudra donc savoir donner du temps, être clair sur les contraintes et les finalités mais ne pas définir les attendus, toujours encourager à penser plus et différemment ;
- et bien sûr lever les résistances.

Attardons-nous un peu sur ce rôle majeur : **lever les résistances.**

Dans les démarches de changement, on observe une répartition relativement constante des acteurs :

- opposants : 20 % ;
- spectateurs : 60 % ;
- participants : 10 % ;
- champions : 10 %.

Le conseil est de se concentrer sur les spectateurs mais de toujours donner une chance aux opposants !

Chez les opposants, la résistance peut se marquer de diverses façons : la révolte, le sabotage, l'inertie, l'argumentation sans fin, l'absentéisme, le *turn over*.

Revenons pour dépasser les résistances aux fondamentaux de la **motivation** qui vient du latin « *motivus* » le motif et de « *movere* » mouvoir. Face à la résistance, il faut chercher un motif de bouger.

Quelques conseils en ce sens :

- centrez-vous rapidement sur le comment plutôt que de rester sur le pourquoi : pourquoi nous relie au passé, comment nous relie à l'avenir... ;
- activez les finalités d'apprentissage plutôt que les finalités de performance ;

- recherchez la satisfaction des besoins fondamentaux des personnes et individualisez-les car ils sont différents.

Par ailleurs, rappelez-vous aussi au moment de chercher à emporter les cœurs que **raconter une histoire** est le mode de communication le plus efficace car le plus en phase avec la façon dont s'organise notre pensée.

Particulièrement utile pour répondre à trois enjeux clés dans un contexte de transformation à mener, elle permet d'asseoir sa crédibilité, de transmettre l'implicite et de désamorcer le conflit.

En effet, l'histoire crée du sens qui s'inscrit dans notre mémoire, elle emporte l'adhésion par l'émotion et chacun tire ses propres conclusions. Elle intègre plus facilement la complexité et marque les esprits.

Les clés : développer des histoires authentiques et les ancrer dans la réalité du moment, susciter des émotions, impliquer le public, raconter pour progresser.

Je propose ci-après un « panorama sélectif » de modèles de leadership très inspirants dans des contextes de changement forts.

Ces sept modèles ne sont pas révolutionnaires mais ont tous en commun de réinventer le connu, stimuler la remise en cause des pratiques, remettre l'homme au cœur du projet, faire de l'engagement le ressort du progrès, réinterroger notre liberté de dirigeant :

- **le leader serviteur ;**
- **le leader facilitateur ;**
- **le leader empathique ;**
- **le leader résonnant ;**
- **le leader innovant ;**
- **le leader apprenant ;**
- **le leader qui libère.**

**Le leader serviteur**, développé par Greenleaf ou Azoulay, sert plutôt que se fait servir ou se sert.

Dans ce modèle, le leader charismatique, c'est un leader qui organise ses dons et ses capacités au bénéfice d'un groupe. Il ne doit pas être parfait mais il veille à demeurer ou devenir « consistant » avec le changement qu'il prône et faisant cela est respectueux de lui et des autres.

Un intéressant témoignage de ce modèle est celui de Vineet Nayar, patron d'HCL Technologies (entreprise indienne de services IT) dans son

livre *Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles de management*<sup>(6)</sup>.

Il inverse la représentation hiérarchique pyramidale en mettant la chaîne managériale au service de celui qui est face au client.

Il oblige l'organisation à « se regarder dans le miroir » et à reconnaître qu'elle doit changer, il instaure la confiance par la transparence et transfère la responsabilité du changement à l'ensemble de l'organisation.

Il témoigne dans son livre de sa propre transformation personnelle en parallèle de la transformation qu'il inspire à son entreprise.

« Lorsque nous avons commencé, j'avais à tâtons. J'aimerais pouvoir dire que je voyais le chemin mais ce serait un mensonge. Je suis heureux d'avoir choisi de m'avancer en terrain inconnu... Notre voyage ne s'est pas contenté de transformer notre entreprise. Il m'a transformé moi aussi. »

**Le leader facilitateur**, développé par Hill, a plus un rôle de facilitateur de l'action de ses collaborateurs pour produire les résultats que d'organisateur.

Conscient que « chercher à tout maîtriser dans un contexte où l'on est soumis à de multiples sollicitations devient impossible », il inspire l'action, sécurise les moyens, préserve les équilibres.

Il se centre sur les qualités qui permettent de faire face aux turbulences :

- développer activement la confiance ;
- travailler son influence ;
- être présent pour ses équipes.

**Le leader empathique**, développé par Vignemont et Singer, comprend le ressenti de l'autre sans se projeter dans l'autre ni porter de jugement. Il sait poser des questions ouvertes, reformuler, résumer, renforcer positivement, récompenser.

**Le leader résonnant**, développé par Goleman, Boyatzis, Mc Kee.

Dans la logique de l'intelligence émotionnelle, pour être pleinement efficace, le leader doit être centré sur la conscience et connaissance de soi, le management de soi, l'ouverture au monde, le management de la relation aux autres.

**Le leader innovant** crée surtout les conditions de l'innovation : il permet les transgressions, favorise les rencontres improbables, ouvre les frontières, apprend de l'expérience, accepte l'incertitude des résultats.

(6) Vineet Nayar, *Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles de management*, (traduction française), Éd. Diatino, 2011.

**Le leader apprenant** remet la connaissance et la créativité au cœur du travail pour encourager les salariés à améliorer la façon dont ils travaillent. Il stimule l'engagement par l'apprentissage et encourage toutes les formes d'expérimentation.

Il fait un focus sur l'intelligence collective<sup>7</sup>, les formations, les projets expérimentaux, les challenges internes... pour stimuler l'organisation apprenante.

Il instaure la bienveillance et la coopération<sup>8</sup>, donne le droit à l'erreur et récompense et valorise les succès.

**Le leader qui libère** : c'est un leadership par le sens, fondé sur la confiance et qui recherche l'engagement, qui donne plus de pouvoir, plutôt que plus de structures, de processus et d'outils, qui recherche la performance d'une façon plus complète, plus partagée et plus durable.

Certains nouveaux modèles d'entreprise abandonnent la hiérarchie bureaucratique pour mettre en place l'entreprise « libérée ».

Elles prônent une nouvelle démocratie au sein de l'entreprise, travaillent à la libération des processus et font un pari sur l'initiative par la transparence et la confiance.

De nombreuses entreprises, sous des formes et à des degrés différents, réinventent ainsi la gouvernance d'entreprises (Favi / Chronoflex / Gore / Le Groupe Poul / Michelin / Decathlon / Kiabi...)

Comme le résume bien Alexandre Gérard, patron de Chronoflex, c'est « *plus une philosophie de leadership qu'un modèle d'entreprise et plus un chemin qu'un objectif* ».

## Conclusion Changement : transformation personnelle et responsabilité individuelle

C'est bien sûr Gandhi qui nous a donné la leçon la plus fondamentale de la gestion du changement : « *Si tu veux changer le monde, change-toi toi-même* ».

Nous sommes tous pris dans les résistances liées au changement. Elles réveillent chez chacun d'entre nous des peurs de ne pas être à la hauteur, de perdre le contrôle dans l'incertitude.

---

(7) Lire à ce propos *Le manager contre nature* d'Olivier Zara.

(8) Lire à ce propos *Éloge de la coopération* de Juliette Tourmand.

Seul un vrai travail sur nous-mêmes peut nous permettre d'accueillir le changement avec plus de sérénité, voire même de l'inspirer.

Comme nous le rappelle Andreu Solé : « *La situation dans laquelle j'ai l'impression d'être enfermé n'est pas une contrainte extérieure : elle est créée par les "possibles" et les "impossibles" que je me crée moi-même. Ils peuvent à tout moment se transformer, s'évanouir, se reconfigurer.* »

Rappelons-nous aussi, comme le dit si bien Marianne Williamson que « *chaque changement, même le plus difficile et le plus douloureux, contient un cadeau précieux : le pouvoir d'une transformation personnelle* » et que « *le seul vrai échec est le refus de grandir de nos épreuves* ».

Faisons aussi confiance aux jeunes pour nous montrer le chemin.

Une étude sur les hauts potentiels faisait ressortir à quel point ils exigent pour se mobiliser pleinement, plus d'autonomie, plus de confiance, plus de responsabilisation...

Leurs attentes sont définies de la façon suivante : contribuer aux projets stratégiques, collaborer avec des personnes de domaines et cultures différents, traiter de sujets variés et complexes, affronter avec courage la résolution de problèmes complexes, travailler pour des leaders qui sont consistants avec les valeurs qu'ils prônent, prendre du plaisir... autant de précieux attributs pour mener des transformations ambitieuses.

Et pourtant, nos jeunes sont toujours « sous-utilisés » dans le changement, même si quelques pratiques émergent, tels le *reverse mentoring*<sup>9</sup> et les *shadow* comités.

Que faisons-nous de nos jeunes pour nous aider à nous transformer ?  
Que faisons-nous pour eux qui sont l'avenir de nos transformations ?

**Laurence Monnet-Verdier**

Experte en leadership et ressources humaines

---

(9) *Mentoring* inversé où un jeune peut former un senior par exemple.

# Synthèse prospective

Carine Dartiguepeyrou

Avec l'exposé de Laurence Monnet-Vernier, nous comprenons que le changement est permanent car nous sommes à l'ère de la complexité, et que le changement fait partie de cette complexité. Il est donc capital de se forger une représentation du monde à titre individuel comme collectif. L'organisation doit inciter chaque personne à le faire, mais elle doit également faire ce travail de conscientisation.

Ce *Cahier* fait bien ressortir que chaque courant de pensée du management de la transformation est lui-même porteur d'une certaine vision du monde. La difficulté n'est pas d'entrer dans une école de pensée, de s'engouffrer dans une méthode spécifique, mais bien d'articuler la diversité des approches et de se nourrir de celles qui ont le plus de sens par rapport aux enjeux de l'organisation, à son environnement, son histoire, ses particularismes culturels et ses enjeux stratégiques.

De même le leadership est une fois de plus clé car il permet de créer les conditions de la transformation. Nous étions en grand nombre ce matin-là pour réfléchir à cette question fortement d'actualité au sein de notre Département du fait du programme de transformation Vision'ère porté par notre directrice générale des services Katayoune Panahi.

Plusieurs prises de conscience ressortent et témoignent d'une volonté de se projeter vers l'avenir et d'anticiper. La première série de facteurs structurants relève de la mutation profonde que l'on vit, du changement de paradigme au sens de Thomas Kuhn, de la « *transition fulgurante* » au sens de Pierre Giorgini, où tout s'accélère. C'est dans ce contexte que la mission de service public a besoin d'être repensée et qu'une intelligence de l'action a besoin d'être engagée. Il est également ressorti de la part des participants l'importance des émotions, de l'intelligence émotionnelle, mais aussi de la nécessité de se transformer personnellement et de parvenir à lâcher prise quelque peu face à cette complexité. Enfin, la culture est souvent minimisée alors qu'elle peut être un frein réel au changement comme un levier puissant pour évoluer.

Les participants ont pu également faire ressortir un certain nombre de questionnements voire de craintes liées au changement. Cela commence déjà par le fait de ne pas être sûr d'y arriver, d'avoir peur de perdre la face ou d'échouer. D'autre part, la vision et les processus, qui sont perçus par beaucoup comme s'opposant, constituent en fait deux leviers de la transformation : l'un parce qu'il dicte les objectifs et le sens, l'autre parce qu'il permet de monter en compétences, d'expérimenter de nouvelles méthodes, de gagner en efficacité, etc.

Pour notre part, nous retiendrons du management de la transformation des organisations, l'importance de la pédagogie, d'apprendre tout en marchant, de travailler sans relâche à la cohérence des actions, de susciter la contribution voire l'engagement et la coresponsabilité de tous. Une transformation d'organisation n'est jamais parfaite. Même lorsqu'elle est soutenue par une méthode et que les conditions de déploiement sont réunies, il revient toujours aux dirigeants et aux collaborateurs de faire l'équilibre entre ce qui fonctionne bien et a intérêt à se pérenniser en l'état, et ce qui doit changer, réellement se transformer pour s'adapter à un nouvel environnement. Nous sommes dans cette dualité, dans cette « ère du *management paradoxal* » telle que décrite par Olivier Zara<sup>10</sup>. Il est important de la comprendre, pour mieux l'appréhender aujourd'hui et créer notre avenir. Rappelons ce que disait Gaston Berger, « *L'avenir est moins à découvrir qu'à inventer* ».

Carine Dartiguepeyrou  
Secrétaire générale  
des Entretiens Albert-Kahn

---

(10) *Cahier des Entretiens Albert-Kahn n° 19* dédié à ce sujet.

## Biographie de l'intervenante

**Laurence Monnet-Vernier** a débuté sa carrière comme avocat au Barreau de Paris. Elle a ensuite occupé pendant vingt ans des responsabilités opérationnelles au sein de grandes entreprises en particulier comme directeur des Ressources humaines, France et Groupe, et directeur général (Xerox, Manpower, Right Management, Roullier). Spécialiste des ressources humaines, elle a accompagné, en tant que membre de comités exécutifs ou consultante, des transformations stratégiques majeures au sein de groupes internationaux. Elle a en particulier beaucoup travaillé sur le leadership, les valeurs, l'accompagnement du changement, l'engagement des salariés, le développement et la rétention des talents, dans des systèmes culturels et des secteurs d'activités très variés.

Laurence Monnet-Vernier a contribué à de nombreux ouvrages, travaux et conférences relatifs en particulier à l'évolution des ressources humaines dans un monde du travail en bouleversement.

Elle est en charge, en tant que directeur académique à HEC et en tant que coach et consultante, de différents programmes d'accompagnement des leaders dans la transformation.



## Programme de la rencontre du jeudi 19 mai 2016

### « La transformation dans les organisations »

Les organisations, comme tous les organismes vivants, ne cessent de se transformer.

En soi, le changement n'est ni bon, ni mauvais, il est.

Nos difficultés proviennent souvent de nos efforts pour lui résister, tenter de le contrôler, en déléguant la conduite...

Et pourtant, c'est bien le rôle du dirigeant que de mettre en lumière la transformation, en passant du changement subi au changement souhaité, en lui donnant du sens et en recherchant sans cesse la contribution et l'engagement de ceux qui la réalisent.

Alors comment penser la transformation ? Comment l'accompagner ?

Nous balaierons les grands modèles de management du changement, en chercherons les bénéfices et les limites, et réfléchirons ensemble à ce qui marche et ce qui échoue dans les organisations et pourquoi.

Quels sont les outils à notre disposition pour transformer nos organisations ? Comment communiquer ? Comment réguler ? Comment innover ? Les pièges à éviter sont nombreux mais les opportunités de développement peuvent être considérables.

Nous verrons le rôle déterminant du leadership dans les transformations réussies et nous poserons les questions du sens, des valeurs et de l'engagement des parties prenantes.

Réfléchir sur la transformation, c'est réfléchir sur la vie et sur nos représentations du progrès.

Agir dans la transformation, c'est chercher l'équilibre entre une paix qui rassure et une tension qui stimule, entre la routine qui nous conduit et le progrès qui nous attire.



Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* restituent et prolongent les échanges qui se sont tenus à la maison historique d'Albert Kahn à Boulogne.

Les Entretiens Albert-Kahn organisés par le Département des Hauts-de-Seine s'inscrivent dans le sillon tracé par Albert Kahn (1860-1940) et trouvent leur inspiration dans les cercles de réflexion qu'il avait encouragés.

Ils cherchent à promouvoir le décroisement et à favoriser un dialogue non partisan entre les différents acteurs (politiques, économiques, académiques, syndicalistes, associatifs, spirituels, etc.) de manière à aider les décideurs à se forger leur propre représentation du monde.

Les Entretiens Albert-Kahn mettent en avant ce qui rassemble, plus que ce qui divise, l'humanité sur notre planète. Ils abordent une variété de sujets qui concernent directement l'action publique et la gouvernance, la diversité culturelle, les solidarités et le cadre de vie.