

Tasmane

Le lean change pour
conduire et réussir les
transformations.

LA PAROLE

Cécile DELÉPINE

Experte Tasmane

En collaboration avec : Julien Redelsperger, rédacteur et storyteller
Illustrations : Gaëtan Joudrier, Consultant Tasmane



Mars 2022



SOMMAIRE

1) Introduction	p.3
2) L'adoption du changement par l'implication des personnes impactées par la transformation	p.6
1. Le <i>lean</i> : un état d'esprit qui essaime	p.6
2. La raison d'être du changement, une étape indispensable pour enclencher la dynamique	p.8
3. Les agents de la transformation : des acteurs clés du changement	p.10
4. Le <i>lean coffee</i> : une réunion informelle et efficace	p.12
3) La transformation est un mouvement de recherche et d'apprentissage	p.15
1. La transformation par l'apprentissage et par l'échec	p.15
2. Le plan ne fait pas tout	p.16
3. Le stress et la pression paralysent le changement	p.17
4) Transformer son modèle opérationnel, c'est d'abord et avant tout une transformation culturelle	p.21
1. Quels sont les principaux obstacles à la transformation ?	p.21
2. De la nécessité de faire évoluer les schémas mentaux	p.23
3. La transformation : un produit comme un autre	p.25
5) Pas de transformation réussie sans accompagnement !	p.28



Introduction





LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

1) Introduction

Les mutations économiques, climatiques, technologiques et sociétales en cours depuis plusieurs années ne sont pas sans impact sur les organisations. Mais quand on y ajoute une pandémie qui vient déstabiliser davantage les habitudes acquises, on réalise à quel point le terme VUCA n'est pas usurpé. Cet acronyme qui signifie en anglais « *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity* » a été inventé aux États-Unis pour décrire le monde après la guerre froide. Depuis, VUCA a été utilisé en tant que concept théorique, car des organisations vivent des transformations radicales à court terme, souvent sans préparation préalable et parfois dans la douleur.

On change les structures internes, les processus de décision sont actualisés en quelques jours, le télétravail devient la norme et les métiers évoluent pour survivre dans ce monde en constante évolution et au futur incertain. L'agilité et la capacité d'adaptation deviennent la norme. Elles étaient importantes avant la crise, elles sont devenues indispensables aujourd'hui. La célèbre citation d'Héraclite, philosophe grec de la fin du VI^e siècle av. J.-C prend alors tout son sens lorsqu'il affirmait que « Rien n'est permanent, sauf le changement. »

Gérer le changement et la transformation devient une question stratégique pour les organisations, de la start-up au grand groupe, en passant par les organismes publics. Si le changement revêt différentes formes, il est toujours nécessaire, mais souvent difficile à mettre en place. Dans le management traditionnel, il existe toujours deux volets. D'abord, on élabore un plan, puis on supervise les personnes chargées de l'exécuter. Entre les deux, nous avons une équipe qui fixe des étapes et délègue des tâches en guidant des collaborateurs vers l'atteinte des objectifs dans les temps.

Le problème, c'est que le changement n'est pas linéaire et est souvent imprévisible, car soumis à de nombreuses influences internes et externes, parfois difficiles à canaliser. Dès lors, comment construire un plan stratégique de transformation à 5 ans quand on n'a aucune idée des défis



LA PAROLE

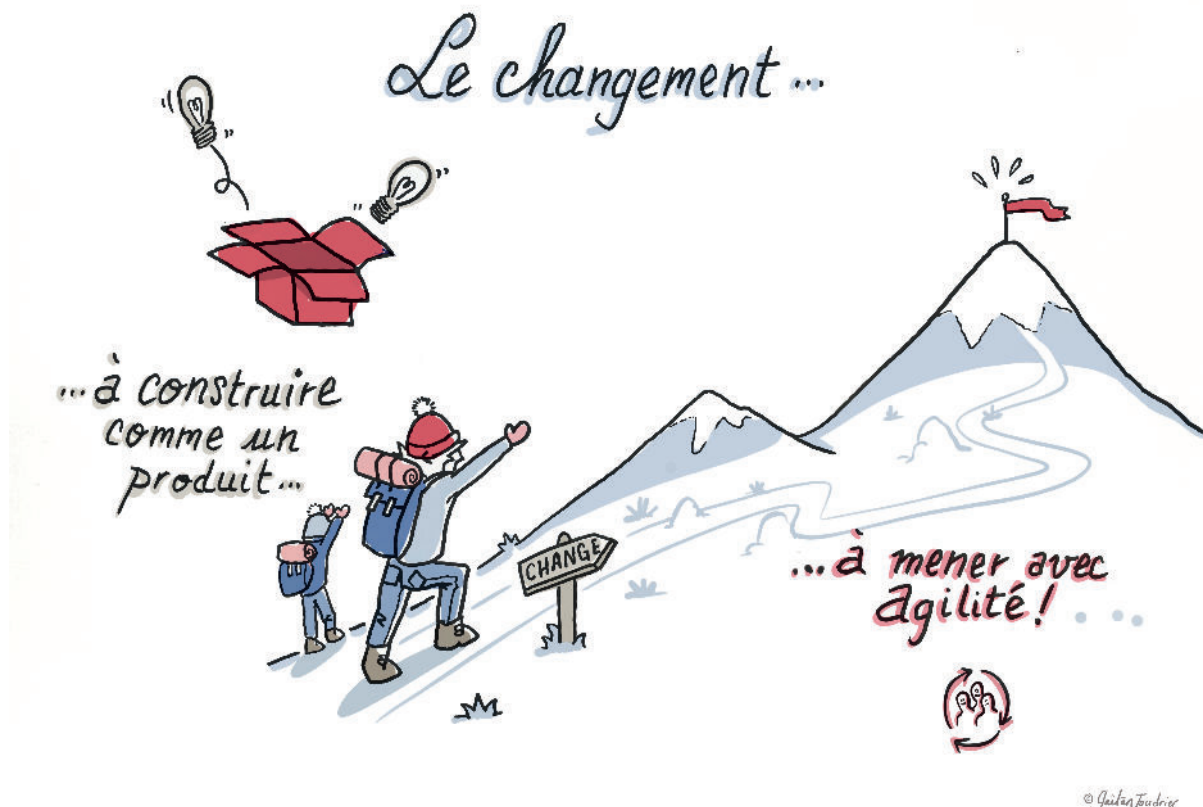
Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

auxquels l'organisation sera confrontée dans 6 mois ?

Dans son livre « *The Lean Startup* », Eric Ries explique que de nombreux dirigeants utilisent des outils de gestion comme s'ils préparaient une fusée spatiale pour le décollage, la bricolant pendant des années et ne la lançant que lorsqu'ils pensent qu'elle est parfaite. En réalité, la gestion d'une organisation s'apparente davantage à la conduite d'une jeep sur un terrain instable et mouvant, où les managers doivent constamment changer de direction et réagir rapidement aux obstacles et impasses inattendus.

Vous aider à faire du changement une réalité dans votre organisation constitue la raison d'être de ce livre blanc. Un travail qui repose sur le concept du lean change et qui est forgé par l'expérience des consultants et experts de la transformation au sein de Tasmane. Nous partageons les résultats de plus de 20 ans d'accompagnement de dirigeants et d'équipes en charge de la conduite du changement et de la transformation dans un monde digital.

Bonne lecture !





**L'adoption du changement
par l'implication des
personnes impactées par la
transformation**



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

2) L'adoption du changement par l'implication des personnes impactées par la transformation

Comment faire A un jour et B le lendemain ?

Le changement est un sujet complexe à aborder, car il est plurifactoriel : il concerne des systèmes, des organisations, des processus, des technologies, mais aussi des habitudes de travail et, le plus important de tous, la nature humaine. Peter Senge, professeur de management et auteur américain, avait l'habitude de dire que « Les gens ne résistent pas au changement. Ils résistent à être changés. »

Pour accompagner le changement, il faut donc intégrer l'humain, dans toutes ses contradictions et ses paradoxes, à l'ensemble du processus. Un changement efficace est un changement dans lequel les collaborateurs sont impliqués, peuvent s'exprimer, sont considérés, en comprennent les raisons d'être, et travaillent de manière pluridisciplinaire pour co-concevoir le futur de leur organisation.

Concrètement, cela signifie que personne n'a la solution. Celle-ci provient des idées, des interactions, de travaux de groupe et des échanges entre toutes les parties prenantes capables de partager l'information pour trouver une solution au problème. Et pour y parvenir, il faut penser lean.

1. Le *lean*, un état d'esprit qui essaime

Pour comprendre ce qu'on entend par lean, il faut revenir un moment aux années 40, lorsque Toyota a posé les bases du *lean manufacturing*. À cette époque, le nom n'existait pas encore, mais son objectif était déjà très clair : minimiser les processus qui n'ajoutaient pas de valeur au produit final pour améliorer la productivité, l'efficacité, la durée du cycle de production et l'optimisation des coûts. Avec le temps, le lean est devenu un terme qui s'est développé dans de nombreux secteurs. C'est à la fin des années 90 que le terme a d'ailleurs été employé pour la première fois afin de désigner une méthode. On parle désormais du *lean thinking*, du *lean management*, du *lean change* ou encore du *lean startup*.

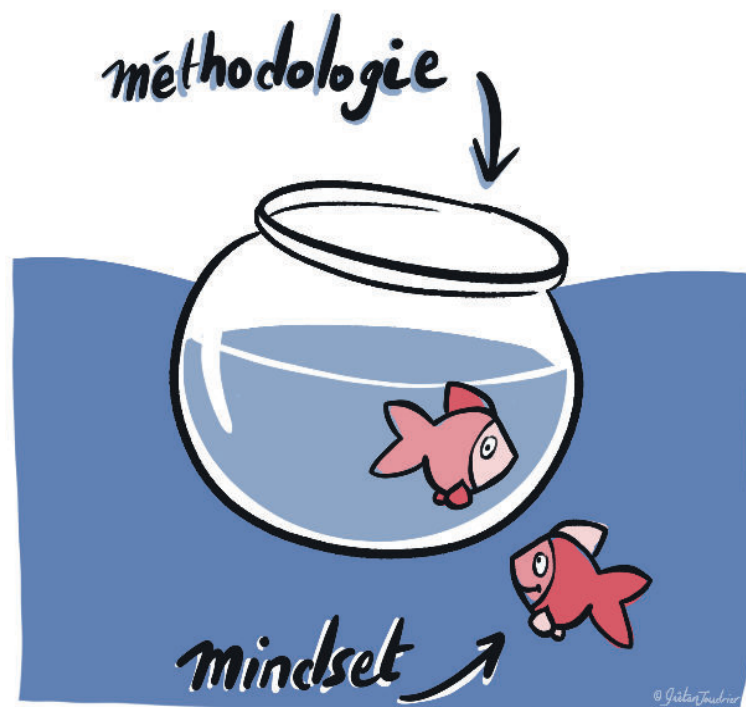


LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

Le but est d'appliquer les méthodes *lean* à différentes problématiques avec une base commune : plutôt que d'essayer d'avoir un contrôle total sur les méthodes de travail et de se focaliser dessus, le *lean* favorise la responsabilité et le leadership partagés afin de travailler dans un mode d'amélioration continue.

Corollaire du *lean*, l'agilité devient aussi indispensable. Le terme « Agile », avec un « A » majuscule, désigne une philosophie de gestion de projet qui s'appuie sur des principes issus d'un manifeste signé par 17 spécialistes du développement logiciel qui voulaient trouver une façon de remplacer le processus traditionnel de gestion de projet, souvent rigide. La méthodologie Agile a depuis fait école et s'étend bien au-delà du simple développement logiciel et du scrum. L'agilité (avec un « a » minuscule !) est depuis devenue une norme attendue dans l'organisation des entreprises afin de simplifier les processus internes, mais aussi une qualité recherchée chez les salariés qui fait partie des *soft skills* (ou qualités et compétences comportementales en Français) si importantes aujourd'hui.





LA PAROLE

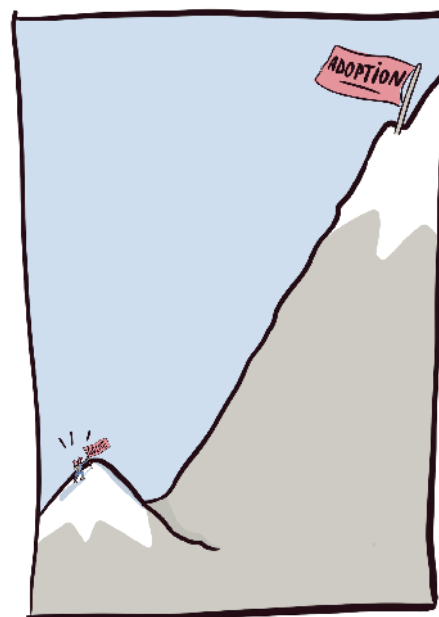
Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

2. La raison d'être du changement, une étape indispensable pour enclencher la dynamique

Ce n'est pas parce qu'un projet ou un programme est terminé qu'il est forcément abouti. Lorsqu'on prend de la hauteur, on réalise à quel point le chemin est encore long à accomplir pour faire en sorte que ce changement soit adopté en masse par les salariés. Pour adopter un changement, une personne a d'abord besoin de comprendre comment il va impacter sa façon de travailler, sa manière d'interagir avec son environnement, et d'utiliser tel outil ou tel processus. C'est la fameuse raison d'être. Résister au changement est une réaction naturelle, qui plus est lorsque ce n'est pas un choix qui est compris. Tant que la communication reste abstraite sur les raisons et l'urgence de la transformation, les doutes subsistent. Et s'ils perdurent trop longtemps, ils peuvent même déclencher une spirale négative où la moindre idée sera rejetée en bloc.



NE PAS LAISSER LA GESTION
DE PROJET PRENDRE LE DESSUS...



...SUR L'ACCOMPAGNEMENT AU
CHANGEMENT QUI CONTINUE AU DELÀ
DU PROJET.

© JustanJoudrier

Pour faciliter l'adoption du changement, il faut donc passer du temps à comprendre comment fonctionne la courroie de transformation du pouvoir et de l'information dans l'organisation.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

Traditionnellement, en France, le modèle commun fait que le manager est un expert qui est censé tout savoir et tout connaître. Il va donc passer son temps à essayer de comprendre ce que font les équipes, avec une confiance limitée, et des collaborateurs disposant de peu d'autonomie. Le meilleur exemple est le dirigeant ou la dirigeante qui lance un projet et invective ses équipes, car il répond aux injonctions de son PDG qui veut obtenir tel résultat. Il ou elle se retrouve alors à gérer le projet, à prendre des décisions qui parfois le dépassent, à se familiariser avec une nouvelle technologie alors que ce n'est pas son métier, et, dans le même temps, à faire remonter l'information au comité de direction pour défendre sa stratégie.

Pour trouver, partager et communiquer sur la raison d'être d'un changement, il est nécessaire de différencier l'expert du manager. Dans une organisation, le manager est une courroie de transmission entre la stratégie et la mise en opération. Il anime le collectif qui va devoir mettre en œuvre des choses très opérationnelles pour soutenir la volonté stratégique. Il accompagne ses équipes, les aide à grandir, lève des blocages et est au service d'une stratégie. Un bon manager doit comprendre ce sur quoi l'équipe travaille sans en connaître les moindres détails.

Pour faire de la raison d'être un levier de réussite d'un projet de transformation, le manager doit s'investir au service de la réussite de son projet, de sa mission ou de son entreprise. Pas au service de lui-même ou de sa propre autoglorification, car l'égo du dirigeant ou du manager constitue un frein important à tout projet de changement. Dans son livre « *Ego is the Enemy* », Ryan Holiday démontre que l'égo est un obstacle à la réussite des projets quand il incite un dirigeant à s'entourer de personnes moins performantes que lui. Des collaborateurs sur lesquels il sera facile d'exercer un pouvoir et un contrôle. Des personnes qui ne le mettront jamais en danger, qui ne le corrigeront que trop rarement, qui ne lui apprendront rien

et qui ne serviront qu'à exécuter sa vision sans même savoir si elle existe. Pour qu'un projet de transformation ait des chances d'aboutir, un dirigeant responsable doit être capable de constituer une équipe composée de personnes meilleures que lui-même.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

3. Les agents de la transformation : des acteurs clés du changement

Ce que le lean change préconise, c'est l'absolue nécessité de faire participer les personnes impactées par les changements le plus en amont possible du projet. Ainsi, la mise en application du changement pourra profiter des initiatives des collaborateurs capables de relayer la bonne parole en interne et de remonter les retours terrain sur les changements à l'œuvre. Ces ambassadeurs, ou agents de la transformation, représentent ces fameux *early adopters*. Cette théorie, on la retrouve dès 1962 avec le livre d'Everett Rogers intitulé « *Diffusion of Innovations* ». L'idée principale est d'associer les différents groupes de clients correspondants aux différentes phases d'adoption d'une nouveauté. En effet, certaines personnes sont plus ouvertes à la nouveauté et à l'innovation que d'autres et sont donc plus susceptibles d'acheter une nouveauté. Cette théorie divise les consommateurs en 5 catégories, selon leur intérêt et leur rapidité à acheter un produit nouveau :

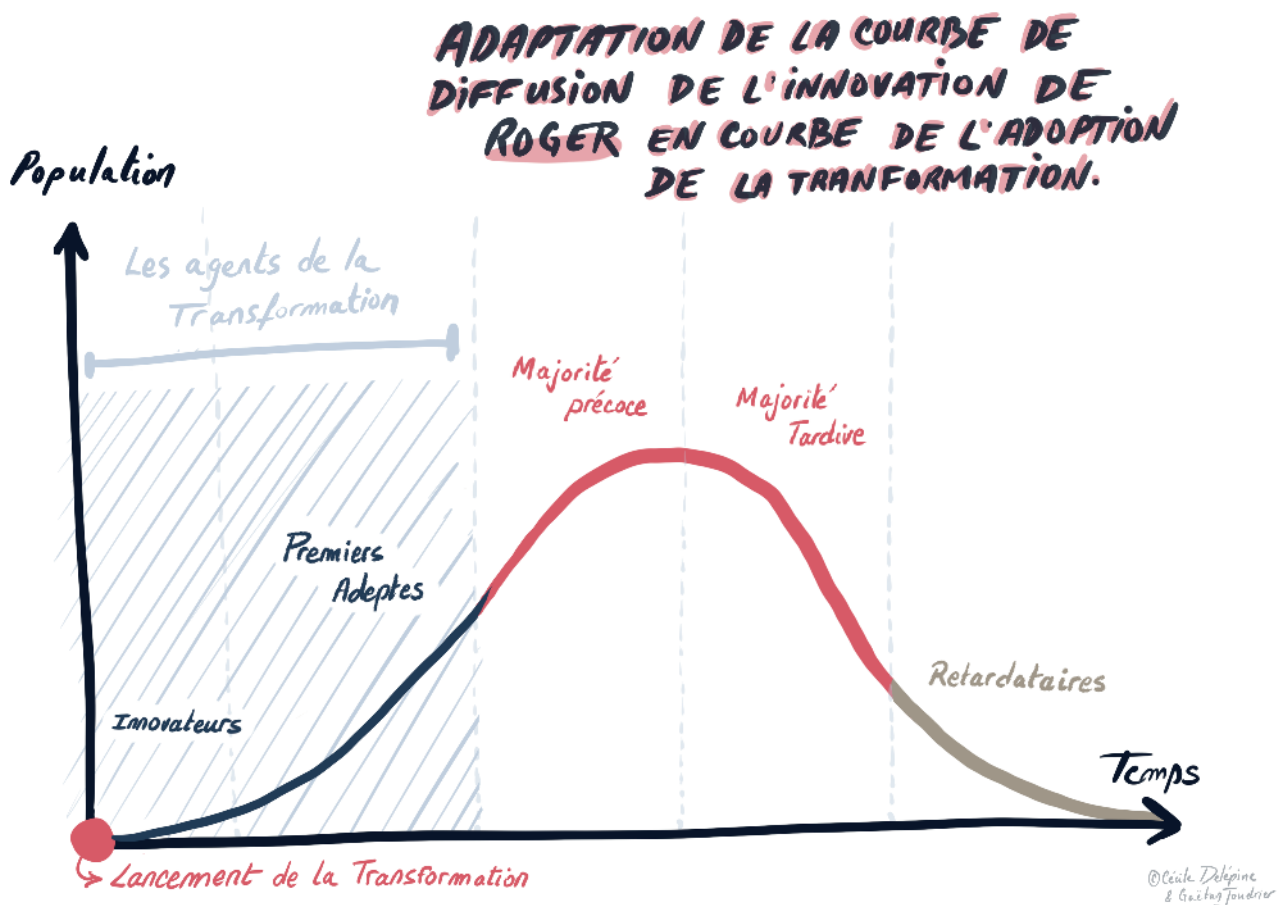
- **Les innovateurs** (2,5% de la population) : ce sont les premiers clients d'une nouveauté dès leur sortie. Ils réalisent leurs achats sans avoir besoin de consulter les avis d'autres utilisateurs. Ces clients aiment partager leur expérience avec les autres sur une nouveauté quelconque.
- **Les premiers adeptes** (ou « *early adopters* » ; 13,5% de la population) : ils sont capables d'acheter rapidement un produit innovant. Ce sont des personnes qui aiment les nouveautés, ils les essayent et donnent leurs opinions.
- **La majorité précoce** (34% de la population) qui regroupe les clients réfléchis qui préfèrent attendre les retours des premières expériences avant d'acheter un produit nouveau.
- **La majorité tardive** (34% de la population) qui attend que le produit soit utilisé par une grande population et qui veut des preuves de performance. Ils sont très influencés par l'avis des autres utilisateurs.
- **Les retardataires** (16% de la population) sont les derniers à accepter une innovation. Ce sont les clients les plus rationnels qui n'achètent les produits nouveaux que quand ces derniers seront devenus courants et totalement acceptés.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

Maintenant, remplacez les mots « clients ou consommateurs » et « produits » par « collaborateurs » et « changement ».



On obtient une représentation des différents acteurs en jeu qui sont impliqués, et qui peuvent accélérer ou ralentir un projet de transformation. Le but est donc d'identifier ces « agents de la transformation », entre 12 et 16 % des collaborateurs. Vous n'avez donc pas besoin d'impliquer tout le monde : il faut juste trouver les bonnes personnes. C'est-à-dire des personnes capables de penser différemment, d'être plus impliquées, qui aiment sortir de leur zone de confort et expérimenter de nouvelles choses.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

4. Le *lean coffee* : une réunion informelle et efficace

Parfois, trouver les agents de la transformation est difficile, en particulier dans les grandes organisations où le fonctionnement par silo nuit à une bonne communication. Par conséquent, un salarié intéressé et motivé peut tout simplement ne pas avoir l'information. Sans compter que certains managers peuvent se sentir menacés par le changement et tout faire pour essayer de minimiser la portée du projet, y compris en laissant ses collaborateurs dans l'obscurité.

Pour trouver ces talents qui sortent du lot, le *lean coffee* est une démarche intéressante qui peut être organisée au niveau de la direction de la transformation en lien avec les ressources humaines, ce qui permet de démultiplier les efforts et toucher tout le monde. Le principe d'un *lean coffee* est simple : c'est une réunion informelle sans ordre du jour qui traite du sujet de la transformation. Sur la base du volontariat, les personnes exposent les sujets qu'ils aimeraient voir traités, un vote choisit les plus pertinents et les discussions commencent, éventuellement organisées par sous-groupes.

C'est de l'efficacité des discussions informelles autour d'un café que naît alors la pollinisation des idées, des conversations débridées, et un climat propice à la divergence et à la créativité. Le *lean* permet de poser un cadre pour optimiser les discussions et limiter le « gaspillage ». Le *lean coffee* a l'avantage de proposer un atelier très simple à réaliser et qui ne demande qu'à avoir un bon facilitateur pour ne pas laisser certains débats s'envenimer.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane



Ce qu'il faut en retenir



Impliquer les personnes impactées dans les phases amont de la transformation, c'est déjà mettre en mouvement la transformation. Pour cela, il est important d'écouter et de prendre en compte leurs douleurs, leurs attentes, et leurs besoins.



La transformation n'est pas un exercice hors sol, purement théorique et intellectualisé avec un plan à 3 ou 5 ans qui s'avère être rapidement obsolète. C'est un exercice ancré dans le réel, avec un état d'esprit proche de celui que l'on retrouve dans les startups pour tester, expérimenter, parfois échouer, mais toujours rebondir et pivoter.



La co-construction d'un projet de transformation se fait avec les *early adopters*, mais nécessite aussi une représentation fidèle de la réalité opérationnelle. La question de la diversité joue donc un rôle important afin de s'assurer que les différentes couches sociodémographiques soient bien représentées.



Il est essentiel de faire preuve de communication et de pédagogie pour expliquer les raisons du projet de transformation de manière extrêmement concrète.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

3) La transformation est un mouvement de recherche et d'apprentissage

Le changement est une démarche qui prend du temps, des efforts et qui nécessite de constants ajustements. Par conséquent, accompagner le changement n'est jamais une recette magique. Il n'y a pas un mode d'emploi qu'il faut suivre à la lettre comme on assemble un meuble IKEA. Il faut savoir écouter, accepter les critiques, comprendre les erreurs et les frustrations afin d'enclencher un cercle vertueux qui prendra différentes formes selon les organisations.

1. La transformation par l'apprentissage et par l'échec

La vie n'est pas un long chemin tranquille. Les échecs sont là pour nous le rappeler. Or, nous ne sommes pas égaux face à l'échec. Certaines personnes sont capables de se l'approprier pour en tirer le meilleur, quand d'autres restent prisonniers de son influence et ne parviennent pas à se libérer de son étreinte. Dans le monde de l'entreprise, c'est la même chose. Il existe des organisations qui ont cette culture de l'échec dans leur ADN, qui savent en tirer profit, rebondir, pivoter et ne jamais se décourager tant que les objectifs à atteindre sont clairs. Et puis d'autres qui considèrent l'échec comme une fin de non-recevoir. Comme la conclusion d'un processus qui ne mène nulle part, et qu'il faut donc abandonner et revenir en mode business as usual. Et puis, il y a des organisations qui sont entre les deux. C'est d'ailleurs la majorité. Celles qui ont conscience que l'échec est nécessaire pour changer et innover, mais qui restent frileuses lorsqu'il s'agit de véritablement mettre en place une telle approche.

Dans la culture française, on constate que l'échec est conquis. Pourtant, il faut apprendre à échouer. *Fail fast* (ou « échouer rapidement »), veut dire être agile et réactif. Ne pas attendre pour lancer un projet, voir jusqu'où vous pouvez aller, et réorienter votre approche à tout moment. Et si c'est un échec, tant pis. Vous aurez appris et cette expérience pourra vous servir plus tard. Mieux : encouragez vos collaborateurs à partager leurs échecs et les leçons qu'ils en ont tirées.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

Pour y parvenir, il ne faut jamais hésiter à challenger le statu quo. Cela signifie se demander pourquoi : pourquoi telle approche pas une autre ? Pourquoi ce produit ? Pourquoi cet outil ? Pourquoi ce marché ? La curiosité doit amener une réflexion fraîche et nouvelle, sans s'embarrasser des anciennes pratiques. Plus vous encouragez vos collaborateurs à penser différemment, plus ils pourront apporter de la valeur ajoutée s'ils se sentent en confiance, écoutés et respectés.

C'est la raison pour laquelle les démarches de transformation de Tasmane intègrent l'échec comme moyen d'apprentissage et d'ajustement du plan par rapport à la réalité. Cette approche non dogmatique apporte un changement culturel fort avec le droit à l'erreur, mais aussi une capacité continue à intégrer les changements, les évolutions au fil de la vie de l'entreprise.

L'échec et la faute sont pratiquement inséparables dans la plupart des cultures organisationnelles. Chaque enfant apprend à un moment ou à un autre qu'admettre l'échec signifie assumer la faute. C'est pourquoi si peu d'organisations ont évolué vers une culture de sécurité psychologique dans laquelle les avantages de l'apprentissage par l'échec peuvent être pleinement réalisés. Une culture qui permet d'admettre l'échec et d'en rendre compte en toute sécurité peut - et dans certains contextes organisationnels doit - coexister avec des normes de performance élevées.

2. Le plan ne fait pas tout

Pour beaucoup de managers et directeurs, tracer un plan détaillé est indispensable. C'est quelque chose qui rassure et donne un sentiment de confiance. C'est aussi un document essentiel pour chercher du budget et acheter l'assentiment de la direction. Or, il faut regarder les choses en face : il est impossible de prédire le futur. Nous vivons dans un écosystème en pleine mutation, où les changements sont rapides, et parfois brutaux. Inspiré par la fameuse phrase de Steve Blank, co-fondateur du mouvement *lean startup*, « *No Business Plan Survives First Contact With A Customer* », tous les plans sont faux à partir du moment où l'on commence à mettre en œuvre les premières actions.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

Une transformation induit des changements opérationnels, humains, technologiques et procéduraux. Elle impacte les relations entre les personnes, les missions des travailleurs et la culture de l'organisation. Autant de changements qu'il est impossible de documenter par avance. Construire un plan et vouloir tout maîtriser est illusoire dans une organisation qui se transforme.

Cela veut-il dire que le plan est inutile ? Pas du tout. Il est même indispensable à la condition qu'il n'enferme pas. Il doit contenir l'essentiel : la raison d'être, le *why*, théorisé par Simon Sinek en 2010 dans une des vidéos youtube les plus visionnées au monde « *Start with why -- how great leaders inspire action* », TEDxPugetSound (https://youtu.be/u4ZoJKF_VuA). Ce pourquoi qui fait que vous lancez votre projet de transformation. C'est le moteur de votre plan. L'objectif ultime à atteindre qu'il faut garder en ligne de mire. Tout le reste, le *who* (qui), le *what* (quoi) ou le *how* (comment) sont accessoires. En réalité, ils sont importants, mais ils sont mouvants et doivent s'adapter selon les hypothèses à vérifier, et selon les retours du terrain, des clients, des utilisateurs et des salariés.

Cette démarche nécessite de faire un pas de côté par rapport à la façon dont les directions générales ou informatiques ont toujours travaillé et construit les choses. Il faut faire percevoir aux dirigeants que la transformation n'est pas un gros bloc impossible à manœuvrer, mais qu'on peut le briser en petits morceaux plus facilement gérables. En reconsidérant votre transformation à l'échelle humaine, vous faciliterez la mise en place d'un plan global capable de s'adapter en temps réel. Vous devez investir du temps et de l'énergie dans l'exécution de la transformation, pas dans la création d'un plan exhaustif qui sera rapidement obsolète.

3. Le stress et la pression paralysent le changement

Envisager la transformation comme une somme d'expériences et d'apprentissages est un soulagement pour la plupart des organisations.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

Le mot transformation implique un fort niveau de pression en raison de l'inconnu. Vous connaissez sans doute l'expression « on sait ce que l'on perd, mais jamais ce que l'on gagne. » Se transformer implique d'accepter l'idée que le futur sera différent du passé. Il peut être meilleur, mais la pression autour du projet est tellement forte que la transformation devient stressante, et pleine d'enjeux et d'injonction. On pense au pire et ne pas échouer devient la priorité avec, pour conséquence, le fait que toutes les parties prenantes passent en mode défensif.

Lorsque nous échangeons avec nos clients, nous parlons alors d'expérimentation, de test et d'essai sur un périmètre restreint avec un risque limité. Cela permet de se concentrer sur ce qui compte vraiment en réduisant le stress. Résultat : la motivation et la capacité de faire s'en trouvent renforcées. La transformation est un mouvement qui doit conserver la capacité d'ajustement et d'adaptation pour prendre en considération les retours du terrain et la capacité intrinsèque à se donner les moyens de se transformer.

Avoir un cadre, une vision et une ambition contribue à dédramatiser la mise en place de la transformation afin de prendre en compte la capacité des équipes à la mettre en œuvre.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane



Ce qu'il faut en retenir



Le changement est une démarche qui prend du temps, des efforts et qui nécessite de constants ajustements. Il n'est pas linéaire ni régulier.



L'échec n'est pas une fin en soi. Il peut être un puissant levier de croissance si l'organisation est capable de promouvoir la culture du test and learn et du fail fast pour créer, tester, oser, innover et recommencer au besoin.



Un plan à 5 ans avant un projet de transformation n'a pas de sens. Nous vivons dans un environnement en changement permanent. Il est important de passer du temps sur l'action de la transformation plutôt que sur la création d'un business plan qui sera vite obsolète.



Pour faire face à des projets majeurs qui semblent insurmontables, il est nécessaire de les diviser en petits projets à taille humaine facilement actionnables et identifier des tâches atteignables. Ces quick win viendront apporter de la crédibilité interne et motiver les équipes tout en impulsant le changement.



**Transformer son modèle
opérationnel, c'est d'abord
et avant tout une
transformation culturelle**

4



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

4) Transformer son modèle opérationnel, c'est d'abord et avant tout une transformation culturelle

Lorsque nos clients nous confient un projet de transformation d'une situation A vers une situation B, le problème n'est pas de modéliser A et B. La difficulté réside dans la résistance naturelle des personnes qui doivent se transformer, travailler de façon différente, appréhender de nouveaux outils et changer leurs repères. Le facteur humain est le plus compliqué à accompagner, y compris dans le cadre d'un sujet opérationnel. Tant qu'un salarié - ou un manager - ne comprend pas l'impact concret que le changement peut avoir sur sa vie de tous les jours, les risques de refus sont grands.

C'est pourquoi il est important de passer du temps avec les équipes sur place pour créer des *sprints* de transformation avec des objectifs clairs, afin que les équipes puissent mettre en œuvre des actions concrètes qui contribueront à amorcer la transformation culturelle. Sans transformation culturelle, il ne peut pas y avoir de transformation opérationnelle.

1. Quels sont les principaux obstacles à la transformation ?

La transformation dérange, car elle ne rentre pas dans un moule. Dans le milieu naturel de l'entreprise, à moins d'avoir un vrai ADN porté sur la rupture constante et la remise en question continue - ce qui reste rare - il existe des forces internes qui visent à créer des murs, là où il faudrait des ponts. Parfois, ce sont des comportements humains, conscients ou inconscients. Parfois, ce sont des influences qui proviennent de sources externes. Exemples :

- **La politique, les guerres de territoire et le manque d'alignement**

La transformation est une notion qui peut rester floue en interne et chacun en a une vision différente. Face à la diversité de ces approches, il existe parfois des services, des filiales ou des *business units* qui sont persuadés d'avoir assez donné, et pour qui toute nouvelle initiative s'approchant un peu trop près de leur pré carré pourrait créer une concurrence interne les privant de ressources utiles. Après tout, si ça marche comme ça depuis des



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

années, pourquoi changer ?

Ce mécanisme de la guerre de territoire consiste à passer davantage de temps à trouver des subterfuges et organiser des contre-attaques dans un esprit de guérilla, plutôt que d'accepter de tester, d'expérimenter et de co-construire dans un état d'esprit positif. L'ennemi est d'autant plus dangereux lorsqu'il est interne et insaisissable ! Dans le même esprit, les entreprises cristallisent parfois la transformation et le changement par la création d'un poste dédié. En embuscade, les réfractaires, les sceptiques et les désengagés n'attendent alors qu'une chose : que ce soit un poste purement politique, symbolique et qu'il sera vite inopérant s'il est ignoré. Pire, c'est aussi la personne à abattre, car elle incarne le changement et la remise en question.

Pour éviter cette situation, il est nécessaire d'aligner les attentes et les messages avec la stratégie mise en place. Une conduite du changement nécessite de la confiance et des résultats. Pour y parvenir, l'implication du *top* et du *middle* management est essentielle. Ils ne seront peut-être pas en mesure d'écarter toutes les querelles politiques et les guerres de territoire, mais ils doivent s'impliquer très en amont, bien avant que la situation ne devienne incontrôlable.

- **Les questions culturelles**

Les créateurs de changement qui mènent des expériences sont rarement accueillis à bras ouverts, surtout lorsqu'ils travaillent sur une idée qui risque de déranger des organisations stables. C'est là où la question culturelle joue un rôle crucial. Imposer des méthodes de travail innovantes avant même de préparer le terrain en interne est à la fois un vrai risque, mais souvent une garantie d'échec. Surtout que les salariés historiques ont une bonne mémoire : nombreux sont les collaborateurs et les managers qui se souviennent de toutes les tentatives historiques de transformation qui n'ont pas abouti, qu'ils ne manquent pas de ressasser à leurs nouveaux collègues.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

Influencer la culture d'une entreprise est parfois mission impossible : personne ne veut que vous le fassiez, et presque tout ce que vous faites provoquera une forte réaction. Pour y faire face, il ne faut pas lutter de manière frontale, mais au contraire, créer de nouveaux endroits où les collaborateurs motivés et volontaires peuvent se réunir pour travailler sur des projets constructifs. Le but est de constituer des sous-cultures au sein d'une culture large qui seront plus perméables au changement, et qui pourront agir comme un levier démultiplicateur.

- **Le manque de budget**

La transformation coûte de l'argent. Mais son absence en coûtera encore plus, si l'organisation n'est pas capable de s'adapter aux standards attendus, aux changements du marché et aux innovations des concurrents. La question du budget est souvent un faux obstacle et une réponse facile afin de bloquer ou ralentir un processus de transformation.

Pourtant, ce n'est pas le budget qui fait la valeur de la transformation. Ce sont la culture, les bonnes idées, la volonté de travailler ensemble, l'envie de contribuer et la recherche de la satisfaction et de l'excellence. Autant de leviers qui n'ont pas de prix s'ils sont bien employés. Et que vous ayez 300 000 euros, 2 millions ou 10 millions dans votre budget de transformation n'y change rien, à partir du moment où le processus est enclenché et accompagné et qu'il produit des résultats tangibles.

2. De la nécessité de faire évoluer les schémas mentaux

Les transformations d'entreprise s'articulent généralement autour de nouveaux éléments structurels, notamment les politiques internes, les processus et la technologie. Certaines entreprises se concentrent également sur les comportements - en définissant de nouvelles pratiques, en formant de nouvelles compétences ou en demandant aux employés de nouveaux résultats. Les peurs et les insécurités invisibles maintiennent les équipes enfermées dans des comportements passés, même lorsqu'elles savent rationnellement que cela ne sert à rien.

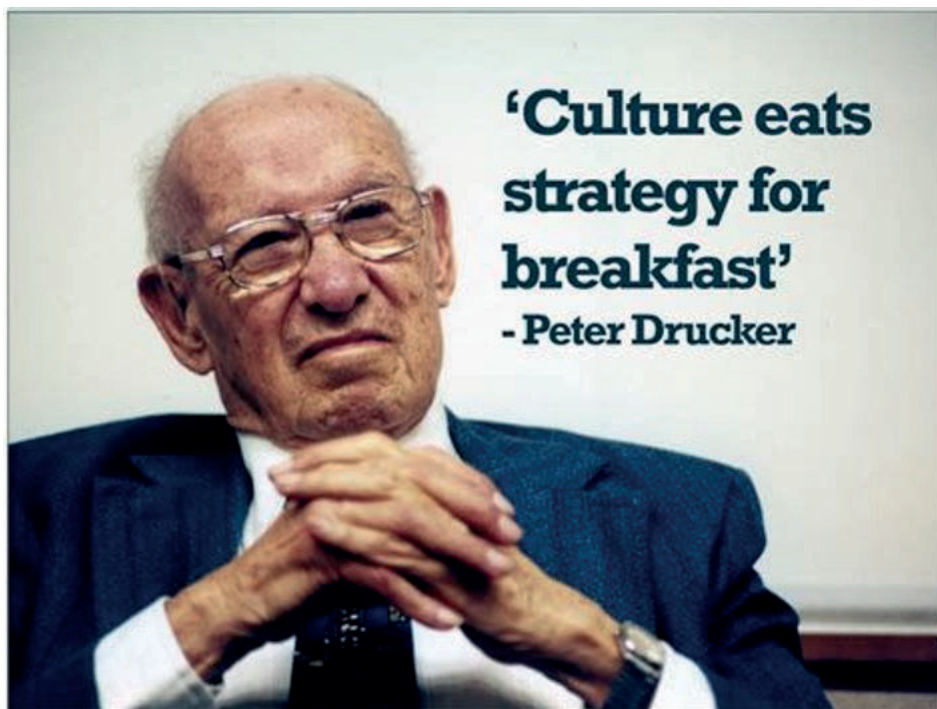


LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

La plupart des organisations accordent beaucoup plus d'attention à la stratégie et à l'exécution qu'à ce que ressentent et pensent leurs collaborateurs lorsqu'on leur demande d'adopter une transformation. La résistance, surtout lorsqu'elle est passive, invisible et inconsciente, peut faire dérailler même la meilleure stratégie.

C'est en mettant en œuvre les éléments de transformation de la culture par le partage, par des communautés de pratiques et par un changement du rôle managérial que les équipes trouveront elles-mêmes les bonnes façons de faire pour transformer leurs modèles opérationnels, gagner en efficacité et développer une orientation client. Toute transformation est nécessairement liée à une évolution des schémas mentaux. Cela signifie qu'il faut mettre en place une stratégie afin de faire basculer les réflexes mentaux collectifs en mode positif. Pour cela, il faut sortir des processus, des plans et des concepts et s'intéresser à l'humain. Pourquoi les équipes font-elles





LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

Approcher la transformation par le prisme humain permet de faire évoluer la culture, partager la vision et accepter le fait de vivre dans un monde qui va de plus en plus vite. Si on prend le cas spécifique des DSI, on constate qu'elles ne sont plus une commodité, mais deviennent un service clé créateur de valeur dans la capacité de l'organisation à innover et délivrer des services qui soient au plus près des attentes et des usages. Face au renouvellement et à l'évolution des modèles d'affaires, les entreprises doivent se renouveler de plus en plus rapidement. Or, la DSI est ici face à un problème culturel et historique. Pendant des années, elle a eu l'habitude de gérer des processus lourds et très normés avec beaucoup de hiérarchie, où la connaissance était détenue par un petit cercle de personnes.

Les transformations auxquelles on assiste aujourd'hui viennent principalement du monde digital dont les critères majeurs sont la capacité à faire évoluer les produits et services, à être au plus près des utilisateurs, à automatiser au maximum les processus chronophages et à personnaliser l'expérience. Cela demande un changement radical sur la façon dont les organisations raisonnent et travaillent. Changer un modèle opérationnel pour être davantage à l'écoute du terrain ou pour personnaliser la relation avec des clients, utilisateurs, usagers ou patients, impose de transformer les façons de faire des organisations et remet en cause tout ce qui a été appris depuis des années.

3. La transformation : un produit comme un autre

Parce qu'elle ne s'arrête jamais, la transformation doit être traitée comme un produit. Elle nécessite un cap, les axes de valeur sur lesquels travailler, la définition des priorités, etc. Cette vision, c'est celle du produit. À partir de celle-ci, les équipes peuvent tester, pivoter, et adapter tant que la vision reste la même. Une fois que les enjeux changent, on change de projet. La transformation précédente est achevée et on peut passer à la suivante. Tout comme un produit, une transformation a un cycle de vie qui peut être allongé ou raccourci selon les efforts réalisés.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

Traiter un projet de transformation comme on lancerait un nouveau produit sur le marché permet de prendre du recul par rapport à une approche purement technique pour se concentrer sur le côté humain et organisationnel. C'est là où les mouvements du type agile, *lean* et *design thinking* viennent redonner du sens à la démarche.



Ce qu'il faut en retenir



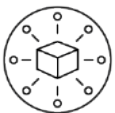
Le facteur humain est le plus compliqué à accompagner, y compris dans le cadre d'un sujet opérationnel. Il est primordial de se concentrer avant tout sur la transformation humaine induite par un changement plus global.



L'humain peut être très créatif pour trouver des moyens de s'opposer à un projet de transformation. La confiance, la communication et la transparence constituent les clés de voûte d'un projet réussi.



Toute transformation est nécessairement liée à une évolution des schémas mentaux. La somme de ces derniers constitue un des éléments de la culture d'entreprise. L'accompagnement doit donc être graduel et réalisé en toute bienveillance.



Considérer la transformation comme un produit permet de s'affranchir des processus susceptibles de s'engluer dans les politiques internes de l'organisation. Une équipe transversale capable de parler à toutes les parties prenantes facilite la gestion matricielle du changement.



5

**Pas de transformation
sans accompagnement !**



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

5) Pas de transformation sans accompagnement !

Imaginez que vous êtes perdu en pleine forêt dans un pays étranger. Vous demandez de l'aide et tout ce qu'on vous donne, c'est une carte et une boussole. Mais si vous ne savez pas où vous êtes et où vous rendre, il y a fort à parier que cet équipement ne vous soit pas très utile. Avec la transformation, c'est la même chose. Lorsque la conduite du changement est réduite à des modules de formation et à un coach agile, vous avancerez, mais pas forcément dans la bonne direction.

Ce dont les organisations ont besoin, ce sont des professionnels de la conduite du changement pour lancer la dynamique et rassurer les opérationnels qui résistent. Au sein des directions informatiques, les managers ont souvent conscience que le service a besoin d'aide pour changer. C'est-à-dire pour cadrer, accompagner le changement et faire évoluer les habitudes de travail de toutes les personnes concernées afin de structurer une gouvernance capable de passer à l'action.

La raison d'être du professionnel de la conduite du changement est que ses clients trouvent la leur. Cela signifie construire une organisation pour créer, agir et penser librement. Pour y parvenir, il faut transmettre une nouvelle façon de penser et montrer en quoi le *lean* et l'*agile*, sans imposer des injonctions qui viendraient entamer la relation de confiance, peuvent être de puissants outils s'ils sont bien maniés.

Bien accompagner les organisations dans le changement nécessite aussi de mettre le client face à ses responsabilités. Nous voyons trop souvent des entreprises ou des administrations avec des équipes surchargées, avec des opérationnels noyés sous le travail, incapables de prendre du recul, et qui souhaitent mener de front un projet de transformation. Cela ne veut pas dire qu'il soit nécessaire de tout arrêter pour se transformer, mais l'*ambidextrie* ne peut pas fonctionner à long terme. Pour réussir, il est nécessaire de libérer du temps et de l'énergie pour cadrer, expérimenter, analyser et implémenter une solution. Si le management ne peut pas libérer plus d'une heure par semaine à son équipe, le projet de transformation part avec un sérieux handicap.



LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

Une équipe de transformation doit être en place pour piloter, suivre, accompagner les salariés, partager les apprentissages des expérimentations, et prendre son bâton de pèlerin lorsque c'est nécessaire. Ce n'est pas quelque chose que l'on fait avec quelques formations, la rédaction de documentation pour les utilisateurs et un soupçon de communication.

Transformer une organisation est une tâche immensément complexe. Elle s'inscrit dans un écosystème gouverné par de multiples forces internes et externes qui peuvent ralentir ou accélérer un projet. C'est pour cela que nous devons tout faire pour tenter de la simplifier. Si chaque cas est différent, la simplicité est une règle qui doit être universelle. Il ne faut toutefois pas chercher à reproduire des modèles existants, car on risque surtout de reproduire les erreurs existantes. Le one size fits all n'est pas une doctrine efficace en la matière. Même s'il existe des critères normalisés, chaque approche se doit d'être extrêmement personnalisée. Surtout qu'en plus du côté analytique et presque mathématique de la chose, il y a une grande composante irrationnelle et imprévisible : l'humain. Son égo, son modèle de pensée, ses influences, ses peurs et ses envies en font un summum de paradoxes et de contradictions : il faut se transformer sans prendre de risque, tout changer sans déranger, et faire, mais ne rien dire. Piloter la transformation dans ces conditions relève presque du sacerdoce !

En tant que consultants, nous répondons aux demandes de nos clients, nous les reformulons, et nous les mettons en perspective grâce à l'expérimentation. En instituant un cercle vertueux qui repose sur l'essai-erreur, nous parvenons à ajuster, comprendre et améliorer sans perdre le sens ou les enjeux. Alors que chaque mission est unique et singulière, et chaque contexte client particulier, nous avons l'habitude de vivre dans l'incertitude. Elle fait partie de notre quotidien et c'est pourquoi nous devons l'embrasser avec les principes du lean et de l'agilité pour apaiser notre besoin de tout contrôler.



A propos de Tasmane

Tasmane est un cabinet de conseil qui vous accompagne pour définir vos stratégies dans un monde digital. Nous réalisons du conseil à façon pour vous accompagner dans vos projets de transformation. Tous nos résultats sont des pièces uniques, calibrées en fonction de votre culture et de vos besoins spécifiques. Nous sommes animés par deux convictions : il n'y a pas de stratégie digitale, mais des stratégies dans un monde digital, et réussir les transformations de nos clients nécessite une approche systémique.

Les chiffres clés 2020 :

- 166 missions
- 48 clients
- 16,2 M€ CA
- 71 consultants

**Vous souhaitez poursuivre
les échanges ?**

Contactez Cécile Delépine
cecile.delepine@tasmane.com