

Du SWOT au SOAR

S'appuyer sur les forces pour
une transformation réussie



Bernard Tollec

Directeur Turningpoint - Executive Coach

Arrêtons les diagnostics... Embarquons-nous pour transformer et libérer enfin nos entreprises !

Combien de stratégies de changement sont-elles restées inachevées, non mises en œuvre ou encore oubliées sur les étagères des dirigeants ? Combien d'heures de travail pour diagnostiquer une situation avant de procéder à une transformation désirée, qui restera finalement lettre morte ?

Les experts disent qu'il n'y a que 30% des transformations qui sont une réussite ! Alors, pourquoi tant d'efforts, tant d'heures dépensées pour un résultat aussi faible ?

Dépenser beaucoup d'énergie pour 30% de réussite
OU
...penser autrement ?

Devant l'échec d'un changement, nous remettons souvent en cause la pertinence de la stratégie sans toutefois prêter attention à la manière dont elle a été réalisée sur le terrain. Pourtant, nos habitudes d'intervention qui reposent sur des outils et croyances ancestraux, peuvent également nous conduire à des impasses. Prenons l'exemple d'un outil souvent utilisé en support de la construction d'une stratégie : le SWOT. Et si le SWOT et sa façon de l'utiliser y étaient pour quelque chose ?

Le SWOT : outil historique pour contribuer à construire une stratégie

La matrice « SWOT » est utilisée depuis des décennies pour construire une stratégie en recherchant les forces et les faiblesses internes (Strengths et Weaknesses), les opportunités et les menaces (Opportunities et Threats) de l'envi-

ronnement relatives à un projet, un marché. Cette technique a été mise au point par Albert Humphrey lorsqu'il était au Stanford Research Institute dans les années 60 et 70.

Le SWOT : oui, mais...

Lorsque j'étais DRH j'ai eu l'occasion, comme probablement beaucoup d'entre vous, d'utiliser cette matrice à de multiples reprises pour élaborer nos différentes stratégies de business et de transformation. J'avais déjà à l'époque remarqué un phénomène récurrent, que je continue à vérifier aujourd'hui auprès des dirigeants que j'accompagne. Immanquablement, lors de ce type d'exercice, nous passons beaucoup plus de temps sur nos faiblesses (Weaknesses) et sur les menaces (Threats).

Pourquoi un tel phénomène ? Parce que « le négatif est séduisant », et qu'il attire plus facilement l'attention. En effet, le biais négatif de notre cerveau - celui qui a préservé notre espèce depuis la création - et la façon dont nous avons été éduqués nous orientent naturellement vers ce qui ne fonctionne pas ou qui peut constituer une menace.



Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise va mal et que son environnement est chahuté. À force de nous focaliser sur les faiblesses et les menaces, notre attention est détournée des opportunités et de nos forces.

Généralement, on ressort épuisé, voire très découragé d'un tel exercice alors que la construction d'une stratégie devrait au contraire être un exercice enthousiasmant de mise en mouvement d'une performance collective !



Le SOAR : une nouvelle approche et une triple invitation

Plus qu'un changement de lettres, le SOAR nous invite à penser et agir, à élaborer une stratégie, bien plus efficace (et bien plus motivante !) et d'une autre façon. Cet outil fait partie des approches orientées sur les forces (« Appreciative Inquiry »). Nous l'utilisons dorénavant pour impulser l'élaboration d'une nouvelle stratégie, et donc le changement. La force de cet

Changer le focus et faire participer un plus grand collectif

outil réside dans sa capacité à réorienter le focus et à faire participer un collectif plus large de parties prenantes. Cette approche a été inventée par Jacqueline M. Stavros (professeur à Laurence Technological University aux Etats Unis) et Gina Hinrichs, deux collègues américaines expertes en « Appreciative Inquiry ». Elle s'appuie avant tout sur les forces et ressources des organisations et des personnes qui les composent. (Fig.1).



Fig. 1

SWOT vs. SOAR



A.

Une invitation à changer de focus : passer d'un focus sur les écarts à combler aux ressources à développer

La nature humaine ayant inmanquablement tendance à prêter plus d'importance et de temps aux faiblesses internes et aux menaces externes, le SOAR, par sa construction, invite les personnes à rééquilibrer ce temps et propose un exercice de reformulation positive des menaces et des faiblesses.



Lorsque j'étais DRH international dans l'industrie, je m'occupais entre autre des enquêtes d'engagement des salariés. Chaque année nous faisons l'analyse des résultats de celles-ci. Cette année là fut particulière car un nouveau Vice Président arrivait et il avait décidé de changer la donne sur l'engagement des salariés ainsi que sur l'orientation client de l'organisation, en espérant ainsi une vraie rupture positive sur les finances. J'avais fait une analyse très détaillée de la partie « engagement » et les résultats étaient problématiques et inquiétants. Ces retours se fondaient sur des mesures objectives (enquête d'engagement, Net Promotable Score et compte de résultats), a priori non discutables ... Et pourtant à une toute autre discussion personne n'avait la même lecture des chiffres et la discussion créa davantage de crispation que de volonté de changer.

Cette histoire nous éclaire sur les deux autres invitations que nous propose le SOAR : une invita-

tion à intégrer les parties prenantes et faire en sorte que le diagnostic et l'action soient concomitantes.

B.

Une invitation à intégrer les parties prenantes : passer d'un travail « en chambre » à un travail participatif et contributif

Très probablement, le modèle SWOT invitait déjà à réaliser cet exercice avec toutes les personnes pouvant être intéressées par la réussite de l'entreprise. Il faut cependant reconnaître que cela devient souvent un exercice restreint à l'équipe de Direction. Nous vivons encore avec quelques idées limitantes chez les dirigeants : la « vision » c'est nous, la « stratégie » c'est nous , « on ne peut pas faire travailler un groupe trop grand sinon cela ne sera pas efficace » , « si on fait travailler un plus grand nombre, on risque de perdre le contrôle » etc...Ainsi souvent ce travail est fait par un groupe restreint d'experts avant d'être « proposé » à un groupe plus large par la suite. Proposé dans le meilleur des cas, imposé ou cascadié dans le pire. Vous connaissez peut-être le fameux syndrome dont la plupart des grandes organisations souffrent ? Le syndrome du 3333. Dans le cadre d'un changement ou d'une transformation, une petite équipe passe 3 mois à réfléchir et construit, déconstruit la réalité, vit des discordes et enfin s'accorde sur un travail commun, une vision commune, une stratégie claire... Pendant 3 jours, cette équipe de Direction va animer un groupe plus large (souvent des cadres intermédiaires) pour leur faire passer le message. Etonnamment ils vont voir leur travail challengé par des questions qu'ils vont peut-être considérer comme étant de la résistance au changement ou de la mauvaise foi. Bien sûr, ils oublient qu'ils ont eu besoin de 3 mois pour réaliser ce travail et cette réflexion et qu'ils demandent à ce groupe de cadres d'accepter leur ana-

lyse 30 fois plus vite que le temps qu'ils ont mis à l'élaborer ! Ils demanderont ensuite à leurs cadres de déployer cela dans leurs équipes pendant 3 heures. Quel est donc le dernier 3 ? 3 secondes ? Non 3 ans, celui de 3 ans de résistance au changement ! Caricatural ? Non pas vraiment ! A chaque fois que je raconte cela à un dirigeant, il finit par l'admettre en souriant, en se demandant comment faire autrement.



A l'inverse le SOAR envisage ce travail comme un travail collectif avec un maximum de parties prenantes internes mais aussi externes : les salariés, les fournisseurs, les clients ou ceux qui bénéficient des services de l'organisation pour lequel se travail est fait. Utopique ? Non, c'est tout à fait possible avec un peu d'expérience : nous l'avons déjà réalisé dans une entreprise de l'agro-alimentaire en mobilisant les 1500 salariés, une entreprise pharmaceutique en mobilisant les 900 collaborateurs, une entreprise de services d'aide à la personne en mobilisant les 300 salariés, leurs patients et leurs prescripteurs.

Embarquer et mobiliser les personnes c'est se garantir de bénéficier d'une large vision des possibilités puisque nous invitons l'ensemble de l'écosystème de l'organisation à se positionner. En outre, inviter les personnes à participer garantit leur engagement tout au long de la transformation..

C.

Une invitation à considérer que l'analyse et l'action sont concomitantes : passer de « analyser d'abord et agir ensuite » à « embarquer les personnes par une analyse transformationnelle »

L'habitude du « analysons d'abord, prenons le temps de réfléchir et agissons après » bien qu'elle semble très logique est contre-productive. Nous croyons au contraire que la transformation est concomitante à l'analyse. Il est donc important de se dire que si les questions génèrent le changement, il est crucial de bien choisir les questions que nous allons poser dans un tel exercice. Plus qu'une analyse, nous invitons les parties prenantes à une conversation autour de questions qui vont aller chercher « obsessionnellement » les ressources (Fig. 2).

Le processus SOAR permet de générer au fur et à mesure de plus en plus d'énergie et de confiance entre les acteurs sur la capacité de l'organisation et des équipes à se diriger vers la direction souhaitée. Si vous choisissez le SOAR, vous choisissez une nouvelle voie beaucoup plus performante de la mise en mouvement de votre organisation.

SOAR ou SWOT à vous de choisir !

Fig. 2

SWOT		SOAR	
S	Quelles sont les forces de notre organisation ? (une liste de forces)	S	Racontez les moments où vous avez vu cette organisation répondre vraiment à sa mission et être très performante. Quelles forces, ressources disposent cette organisation au regard de ces histoires de réussite ? (une liste de forces, ressources ancrées dans des histoires partagées et réelles)
W	Quels sont les faiblesses de notre organisation ?	O	Quelles sont les opportunités que nos faiblesses, menaces et opportunités internes et externes nous apportent ?
O	Quelles sont les opportunités de notre organisation ?		
T	Quelles sont les menaces sur notre organisation ?		
		A	Se basant sur nos ressources, en tirant le meilleur des opportunités qui se présentent à nous, quelles sont nos meilleures aspirations pour le devenir de notre organisation ?
		R	Quels sont les résultats que peuvent espérer les parties prenantes ? Quelles sont les ressources dont nous disposons pour y arriver ?
<p>Le SWOT a tendance compte tenu de notre culture à nous focaliser sur les faiblesses et menaces et ainsi transformer cette analyse en réducteur d'écart, autant d'écart qui peuvent générer des résistances et des contre analyses infinies...</p>		<p>Le SOAR construit sur les réussites, opportunités, aspirations et ressources de l'organisation. Il permet d'accumuler au fur et à mesure du processus les ressources disponibles pour y arriver.</p>	
<p>L'entreprise dans un changement : un nombre d'écart à combler</p>		<p>L'entreprise dans un changement : un nombre de ressources sur lesquelles capitaliser</p>	



Bernard Tollec est Directeur Associé de Turningpoint un cabinet international spécialisé dans l'accompagnement individuel et collectif des dirigeants et de leurs équipes dans les transformations. Il est un des spécialistes européens des approches orientées sur les forces et ressources comme l'Appreciative Inquiry et Solution Focus. Il intervient dans les organisations qui veulent vivre des transformations rapides en France et à l'international. Il accompagne et forme des leaders, coachs, agents de changement internes sur ces nouvelles voies de mise en intelligence collective en France et à l'international (UK, Allemagne, Afrique du Sud...). Il fait partie d'un réseau international de consultants en Appreciative Inquiry. Il a co-fondé Appreciative Inquiry France qui est un vecteur de promotion en France et dans les pays francophones.

POUR ALLER PLUS LOIN :

Un lien vers un film sur l'Appreciative Inquiry (25min):

<https://www.youtube.com/watch?v=EHbFfBeWWE>



Contactez-nous pour plus d'information :

contact@turningpoint-leadership.com

www.turningpoint-leadership.com