

Un projet de Transformation P⁺ositive

commence par
un sujet 4S !

Bernard Tollec

Directeur de la Transformation Positive

Executive Coach

Les histoires de transformation commencent mal en général !

C'est le démarrage qui donne le ton !



Paraphrasant une fameuse chanson qui disait «les histoires d'amour finissent mal en général», nous pourrions presque affirmer : «les histoires de transformation commencent mal en général !» .

Des transformations, quelles que soient les raisons qui les déclenchent (nouvelle législation, rupture technologique, nouvelle habitude de consommation....) ont un taux d'échec qui se chiffre entre 60 et 66% selon les dernières études.

Une transformation est une «nouvelle expérience relationnelle pérenne dans un écosystème»

B. Tollec

Qu'est ce qu'un échec dans le cadre d'une transformation ? Prenons comme définition de la transformation, celle que Turningpoint donne dans le cadre de son modèle de la Transformation Positive : une transformation est «**la création d'une nouvelle expérience relationnelle pérenne**». Son échec apparaît quand cette initiative ne va pas jusqu'au bout de cette création et quand elle ne devient pas pérenne. Les systémiciens diraient dans leur jargon : quand l'homéostasie d'origine reprend le pas !

Nous vivons dans un monde qui tourne à une telle vitesse, que les leaders et les consultants qui les accompagnent sont amenés à se lancer rapidement, trop rapidement dans la mise en oeuvre d'une transformation sans prendre le temps de bien déterminer quel est ce **Sujet** qui doit non

seulement être **Stratégique**, mais aussi **Stimulant** pour tous les acteurs de **l'écoSystème** qui seront amenés à la vivre et à y être acteur : les 4S d'une transformation.

Les 4S d'une transformation réussie

+ C'est un **SUJET** et non pas une vision !

Cela semble étonnant de dire cela ! Et pourtant souvent les transformations sont déjà formulées comme une vision à atteindre, la vision du dirigeant ou de son Comité de Direction, son rêve et même les modalités de la mise en oeuvre commencent déjà à être élaborées. Alors quelle place laissons nous aux autres parties prenantes pour s'y intégrer ? Le sujet doit donc être formulé de façon courte et impactante sans indication aucune sur la façon d'y arriver. Il est formulé au présent comme si la transformation était déjà finie et réussie. Il est formulé comme étant la nouvelle expérience relationnelle que l'on veut faire vivre aux parties prenantes concernées par la transformation.

Posture délicate du dirigeant, car naturellement il a des idées assez claires pour y arriver ! Heureusement qu'il en a, mais ce ne sont que les siennes ! Et s'il laissait toutes les parties prenantes venir avec leurs idées, il prendrait un risque : que les parties prenantes aient des idées encore plus audacieuses, plus créatives que lui pour procéder à cette transformation !

+ Le sujet est **STRATEGIQUE**...

Il répond à une nécessité de changer, il correspond à un besoin existant ou pressenti pour l'avenir.

Qu'est il nécessaire de transformer pour continuer à rendre cette organisation pérenne compte tenu des changements perçus ou perceptibles du contexte interne et externe ?

+ ... le Sujet est **STIMULANT**...

Le sujet est une évidence pour tout le monde, il est désirable, suscite la curiosité et déclenche immédiatement le changement. Le changement est concomitant à l'annonce du sujet de la transformation.

En quoi le sujet que vous avez choisi est il stimulant ? Que stimule t-il ? Qui stimule t-il ?

+ ...le Sujet est stimulant pour tout **L'ECOSYSTEME**

Les parties prenantes de l'organisation (les salariés, les clients, les partenaires etc....) doivent s'y retrouver. Le sujet est du ressort des parties prenantes qui sont à la fois les acteurs et les sujets de cette transformation.

Comment avez vous sollicité les parties prenantes dans le choix de ce sujet de transformation? Comment ont elles été prises en compte dans ce choix ?

Une histoire vraie pour illustrer cela...



BRITISH AIRWAYS

British Airways aux Etats Unis était confronté à un problème majeur : une perte importante de 10% des bagages de ses passagers.

Cela grévait dangereusement la réputation de cette compagnie aérienne et devenait par la même un sujet clé à traiter par le Groupe.

Ceux ou celles a qui cela est déjà arrivé peuvent attester du côté désagréable et anxiogène d'une telle

expérience. Je l'ai moi même vécu... Un jour, je revenais de mission de Shanghai et j'attendais comme l'ensemble des autres passagers de l'avion que les bagages nous soient acheminés. Au bout de 30 minutes, la totalité des passagers étaient repartis avec son bagage, et je restais là patiemment et commençant aussi à m'inquiéter jusqu'au moment fatidique où le tapis roulant s'arrêta. Je me dirigeais donc vers le comptoir de la compagnie pour signaler ma difficulté. J'eu à faire, à la personne, probablement, la moins empathique de la compagnie aérienne. Elle commença à me dire combien c'était ridicule d'avoir laissé dans ma valise, la clé de ma voiture et celles de mon logement. Certes, ce ne fut pas la meilleure idée, mais l'expérience qu'elle me fit vivre était pire encore que d'avoir perdu mon bagage ! J'avais perdu mon bagage, elle me faisait perdre la face, elle m'enfonçait encore plus... Finalement au bout de 45 minutes, on retrouvait ma valise, mais 15 ans plus tard je m'en souviens encore !

Quelques pièges

Quelques pièges guettent les leaders et ceux qui les accompagnent lorsqu'il s'agit de définir le sujet de démarrage. En voici quelques uns :



Un sujet égo-centré

Le sujet est déterminé via le seul prisme d'une fonction, d'une partie de l'organisation, d'un homme ou d'une femme, d'un groupe ou d'une fonction. Dans l'un des projets de transformation que nous mentionnons, deux des projets étaient particulièrement égo-centrés et peu stimulants : celui du Directeur Financier : «augmenter la marge opérationnelle de 4%» et celui du Directeur Supply Chain «Améliorer la fiabilité logistique de 15%» . Certes, compte tenu de l'urgence, ces deux sujets étaient particulièrement stratégiques, mais en aucune façon stimulants

en tout cas au regard du peu d'enthousiasme qu'ils suscitèrent dans l'organisation. Il s'agissait plus d'objectifs opérationnels que des sujets stimulants de transformation. Nous encourageames donc les premiers intéressés à les rendre un peu plus stimulants en s'exerçant au FLIP (voir comment faire un FLIP dans les pages qui suivent ...).

Des exemples de cette nature, il y en a beaucoup ! Ainsi dans une grande banque internationale, le plan de transformation qui visait à créer une banque plus agile et plus proche de ses clients, trop rapidement lancé finit par devenir le «plan - 30%». Quand vous savez que c'est 30% d'effectif en moins, cela a commencé plutôt mal et d'ailleurs ils «rament» encore !

Comment définir un sujet stimulant pour l'écoSystème ? Et bien simplement, identifier l'ensemble des personnes qui seront impactées dans ce projet de transformation et se demander quelle nouvelle expérience relationnelle elles seraient ravies de vivre ensemble dorénavant.

Un sujet présenté de façon dépréciative.



Quand une transformation s'avère nécessaire, il faut bien avouer que c'est souvent par ce qu'il y a une anomalie dans le système : quelque chose qui ne fonctionne plus, quelque chose qui est devenu ou qui va devenir obsolète. Assez souvent, cela est devenu urgent à traiter, et dans l'urgence nous aurions plutôt tendance à être dans un esprit de «correction des écarts», de posture de résolution de problèmes. Grave erreur, car cette posture crée des résistances fortes des acteurs qui vont avoir le sentiment d'être plutôt «corrigés» plutôt qu'appréciés dans leurs capacités à apporter une nouvelle contribution.

La
sémantique est
essentielle !

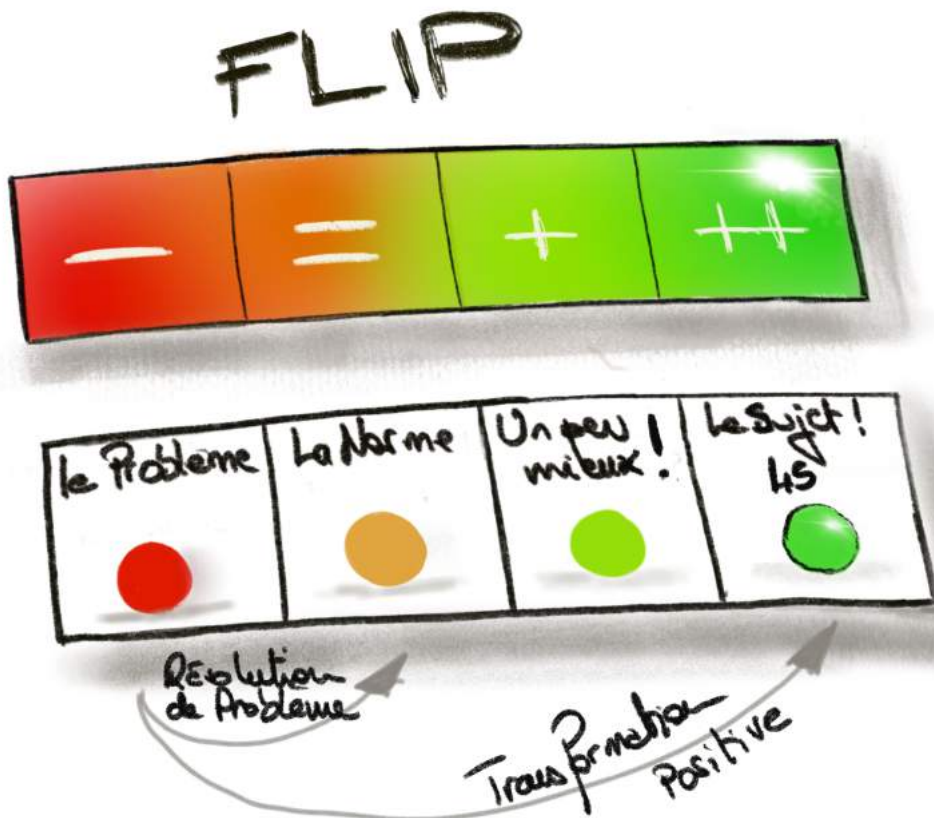
Lancez les mots : améliorer, augmenter, diminuer et vous verrez immédiatement ou pas (les personnes vous les dissimuleront) des questionnements sur le passé et un sentiment d'irritation sur «ce n'était pas suffisamment bien avant». J'ai pu un jour moi-même constater ce sentiment fort désagréable lors de ma responsabilité de DRH International dans un groupe multinational. En effet, le nouveau Vice-Président reprenait les rênes de l'organisation avec une intention majeure de transformer la culture compte tenu des difficultés que nous rencontrions. Il arriva à la table du Comité de Direction et dit de façon très affirmée et aussi enthousiasmante : «je veux faire table rase du passé». Je me souviendrai toujours à la fois de ma réaction interne, que je ne rendis pas visible mais que je partageais avec lui par la suite, et du regard de mes collègues qui finalement faisaient partie de ce passé à éradiquer !

Prenez du temps pour trouver le ou les sujets 4S !

Un autre conseil : prendre son temps ! Le temps que vous aurez le sentiment d'économiser dans la préparation, vous le perdrez par la suite ! Avant de lancer un projet de transformation majeure dans une entreprise, nous avons discuté quatre fois deux heures avec le PDG dans un premier temps, puis avec le DRH. Nous avons laissé intentionnellement environ 10 jours entre les discussions pour laisser agir le temps de la réflexion et nous sommes arrivés à un OUI ferme pour le lancement de l'opération. Il n'avait pas la totalité de la vision de ce que cela allait donner, mais il était au moins ferme sur l'intention et le sujet de la transformation. Donc comment faire ? Effectuer le FLIP de votre sujet de transformation...

Faire le FLIP c'est sauter directement du problème à ce qui est profondément désirable

et en faire un sujet 4S de la Transformation



Alors comment fit British Airways pour travailler sur ce projet à énorme enjeu économique et commercial ?

Elle fit le FLIP de son problème majeur qui nécessitait une réaction vive et immédiate pour ne pas sombrer dans le peloton de queue du transport aérien américain.



British Airways partait donc de 10% de bagages perdus à l'arrivée de ses passagers. C'était le **problème de départ**.

Qu'est ce que serait une **situation normale** ? Et bien une situation où l'ensemble des bagages serait systématiquement délivré aux passagers à leur arrivée ! La situation dite «normale» devient uniquement le problème des personnels de sol responsables des bagages et cela se résumerait à mettre en oeuvre une approche de méthodologie de résolution de problèmes pointant du doigt les dysfonctionnements et les acteurs eux-mêmes. C'est souvent à ce stade que restent les leaders ou les consultants au démarrage des opérations de transformation, qu'elles soient collectives ou individuelles. Pourquoi ? Probablement : la force de l'habitude, l'urgence qui fait que revenir à une situation normale est déjà très bien, l'impression que nous sommes déjà si loin de la norme, qu'aller plus loin serait une utopie...

L'approche Transformation Positive pousse les acteurs à se poser la question «Et si c'était **un peu mieux que cela**, qu'est ce que cela serait ?» : cela pourrait être une arrivée où l'on s'occuperait bien des passagers même en cas d'absence de leurs bagages. Qui peut imaginer d'ailleurs qu'une compagnie puisse garantir 100% du temps des bagages délivrés à l'heure ? Personne ne peut assurer le 0 défaut !

En revanche, ce que British Airways pouvait garantir était la façon dont les passagers seraient traités si d'aventure ils étaient confrontés à ce désagrément.

Le sujet de la transformation qui fut finalement choisi chez British Airways fut libellé de la façon suivante :

Une arrivée exceptionnelle pour tous !



Le sujet est bien formulé de façon à intégrer l'ensemble des parties prenantes dans ce projet. Il inclut les passagers, les personnels embarqués, les personnels au sol, les bagagistes, les personnels au comptoir, aux services commerciaux etc... Il est intéressant de constater que le sujet n'est pas le bagage, mais le client de la compagnie.

Il est libellé au présent et ne fait aucunement référence au passé, au problème à résoudre. Par contre, travailler pour que cette nouvelle expérience puisse se manifester amène naturellement le problème de départ à être résolu.

Il est libellé de façon stimulante sans donner d'idée sur la façon d'y arriver. C'est bien un sujet et non une vision. Chaque partie prenante va pouvoir visionner ce que c'est pour lui que de vivre cette nouvelle expérience individuellement et collectivement.

ET VOUS ?

*Quel est le meilleur service que vous pouvez apporter
comme leader à votre organisation dans le cadre de sa transforma-
tion ?*

Le meilleur service est de mettre en oeuvre les conditions propices à sa transformation. La première composante essentielle est ce fameux sujet qui vous permettra de rendre votre organisation et ses parties prenantes visionnaires au regard du sujet de cette transformation.

Et vous, dans la transformation dont vous êtes responsable et au regard de cet article, que pensez vous important de mettre en oeuvre pour vous assurer un bon démarrage ?

Pour aller plus loin : L'approche Transformation Positive

Un document de 50 pages sur l'approche de la Transformation Positive qui précise les portes d'entrée de la Transformation :

Un éclairage inattendu et disruptif de la transformation de nos organisations et du développement du leadership.

Appreciative Inquiry Inside

- Le leadership Positif
- Le projet de Transformation Positive
- L'organisation Positive



De nombreux articles sur la Transformation Positive



Pour parler de vos sujets de transformation, pour que celle-ci soit positive :

Bernard Tollec est Directeur chez Turningpoint, responsable de la practice «Transformation Positive». Il est l'un des spécialistes européens des approches orientées sur les forces et les ressources comme l'Appreciative Inquiry et Solution Focus. Il intervient en tant qu'Executive Coach dans les organisations qui veulent vivre des transformations rapides et pérennes dans le monde. Il accompagne, forme et supervise des leaders, coachs, agents de changement internes sur ces nouvelles voies de mise en intelligence collective.

Bernard Tollec - Directeur Transformation Positive - Turningpoint - 58 rue Pierre Charron - 75008 Paris

bernard.tollec@turningpoint-leadership.com - Mob: +33 6 18 45 67 13