

Lettre du Solstice N° 17

Semestrielle

Juin 2018

Copyright Passages & Co

Dans l'air du temps >>> Transformons-nous, il en restera toujours quelque chose...

Sans doute l'avez-vous noté : les entreprises sont saisies d'une véritable fièvre transformatrice. Ces derniers mois, il n'est guère de clients chez qui on n'entende parler de « Transformation ». Elle sera digitale chez les uns, globale chez les autres, culturelle souvent, comportementale toujours. Comment est-ce dans la vôtre ?

Du « Change » à la « Transformation »

Le terme « changement » (disons désormais « change »), qui a énormément été utilisé pendant la dernière décennie, ne suffit apparemment plus à rendre compte de l'ambition transformatrice qui prévaut dans les organisations. Il s'agit d'aller plus loin et d'impulser une vraie révolution, là où les générations précédentes de dirigeants se seraient contentées de réformes, voire d'ajustements... Peut-être sommes-nous effectivement entrés au 21^{ème} siècle et voulons-nous traduire dans le quotidien du travail cette rupture (dite « shift », à présent). Bien sûr, dans la Transformation aussi, les structures (ou « orgas ») seront modifiées, les « process » revus et optimisés, quelques nouvelles « applis » permettront de supprimer les étapes inutiles et de se concentrer sur les actions qui génèrent de la valeur ; mais il s'agit surtout de faire évoluer l'état d'esprit (ou « mindset ») de tout un collectif, d'abolir les frontières internes (dans les têtes aussi bien que dans les cœurs), de faire bouger les lignes, de favoriser la coopération et promouvoir la transversalité, de se « feedbacker », etc. Tout ceci dans le but de parvenir à des niveaux de performance non atteignables avec le paradigme ancien.

Les coaches, quant à eux, sont requis pour accompagner ce mouvement, qui, s'il peut aisément être décidé dans le bureau du PDG, peine à se concrétiser sans la bonne volonté des personnes qui sont – **toutes** – explicitement invitées à devenir ces contributeurs ouverts, agiles, souples, réactifs et toujours réceptifs au « challenge » (by the way, ne disons plus « défi », c'est trop daté). Et attardons-nous sur ce dernier point...

Une transformation d'abord humaine

Au-delà de certains aspects un peu caricaturaux, qui pourraient dénoter une mode autant lexicale que managériale, il semble y avoir là un véritable mouvement de fond. Car pour accompagner l'abandon progressif de représentations et de modes de fonctionnement trop bien ancrés dans les habitudes, à tous les niveaux des organisations, il faut maintenant susciter une mutation au niveau des **personnes** et des équipes de travail. Voilà un chantier conséquent !

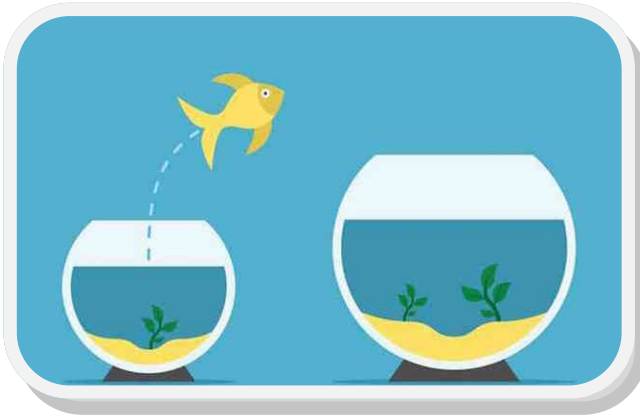


En effet, la majorité des individus appréhendent le changement. On redoute de ne pas parvenir à s'adapter aux règles et usages à venir, d'être marginalisé, et, pour finir, exclu des systèmes futurs. C'est humain et naturel. Mais notons que ce n'est souvent pas le cas pour les dirigeants qui semblent, eux, galvanisés par le changement, dans la mesure où ils ont à le conduire, disposant d'emblée d'une place dans le nouveau système qui suffit à les rassurer pour la suite. Cela peut créer un « gap » culturel et symbolique avec le reste de l'entreprise.

Suite au verso

Dans l'air du temps >>> Transformons-nous, il en restera toujours quelque chose... (suite)

Pour faire évoluer profondément et durablement les modes de fonctionnement dans les organisations, les dirigeants et managers ont et auront à conduire une mutation culturelle (presque ontologique) majeure : il s'agit de faire émerger et d'entretenir, dans la totalité de l'entreprise, des conditions de confiance à trois niveaux :



- Développement de l'estime de soi de chacun (préalable à toute croissance dans la capacité à établir des relations constructives avec les autres et à gérer l'incertitude inhérente au changement),
- Accroissement de la capacité à faire confiance à autrui,
- Renforcement de la capacité à inspirer confiance à autrui.

Ensemble, ces niveaux forment le tremplin nécessaire au grand saut de la transformation. Il convient de les évaluer, au fil de l'eau, et de se doter de quelques indicateurs pertinents pour suivre leur évolution.

Pour passer du « Changez ! » au « Changeons ! »

Mais le point déterminant reste que les dirigeants et managers doivent, eux aussi, changer. Plus précisément, pour mener à bien la transformation qu'ils veulent voir advenir, ils doivent ajuster leur posture et devenir acteurs-initiateurs de la transformation et non plus s'en tenir au seul rôle de prescripteurs de celle-ci. Elle passe en effet par chacun d'eux autant que par chacun de leurs collaborateurs, à tous les échelons de l'organisation. Et cela les invite (avec toute la ligne managériale, à leur suite et dans leur foulée), à développer des capacités nouvelles et à s'assurer qu'ils modélisent et garantissent les modes de fonctionnement attendus. Cela suppose notamment de développer leur capacité à :

- Donner du sens (une intention plus que des objectifs),
- Savoir donner et recevoir du feed-back positif mais aussi correctif,
- Rassurer tout en stimulant pour contenir la peur,
- Ecouter sans a priori et s'ajuster, sans pour autant infléchir l'ambition,
- Identifier et proposer les bons chemins et bon rythme pour engager toute l'entreprise dans la mutation,
- ...



Directrice : Valérie PASCAL

+33 6 85 52 54 92
vpascal@passages-co.com

Siège social :
30, avenue Général de Gaulle
78110 LE VESINET

Bureau de coaching :
43, rue Beaubourg
75003 PARIS

www.passages-co.com

Pour cela, les dirigeants et managers sont appelés à se développer en tant que personnes, notamment sur certaines dimensions, qui pouvaient sembler moins cruciales jusqu'alors :

- Ancrage et conscience de soi (être relié à soi pour avoir plus d'impact),
- Lisibilité et congruence (incarner et modéliser),
- Authenticité (être motivé par la transformation prescrite pour le corps social dont on a la responsabilité ; y croire, la vouloir vraiment, y compris pour soi...),
- Engagement et leadership (être engagé et savoir stimuler l'engagement d'autrui).

Sur l'ensemble de ces aspects, le coaching, tant individuel que d'équipe, s'avère un processus à très haute valeur ajoutée : il soutient les dirigeants et managers dans leur ambition de transformation en leur permettant d'affûter, et de conserver dans la durée, leur capacité d'entraînement des équipes afin de franchir ensemble les étapes d'une aventure tant humaine qu'entrepreneuriale !

Valérie PASCAL

Bel été à tous !