Cinq étapes pour une transition

par Danièle Darmouni

"Les choses que nous devons apprendre avant de pouvoir les faire, nous les apprenons en les faisant." Aristote

Pour réussir un changement, quelle équipe mettre sur pied ? Quelle connaissance utiliser ? Quelle parole exprimer ? Quel management valoriser ? Quelle conjugaison utiliser ? Quelques réponses pour accompagner les transitions, dans l'incertitude.

Pour une organisation, le défi, n'est pas de faire un peu plus ou un peu moins de la même chose, ou mieux quelque chose qu'elle faisait déjà. Le défi est une mutation réelle, possible seulement si les personnes qui composent cette organisation adhèrent à ce changement et surtout, se transforment dans leur comportement au quotidien. Dans un contexte sans repères mais riche d'incertitudes, personne, du haut en bas de la hiérarchie, ne sait vraiment comment ce changement va se réaliser. En revanche, il est possible de distinguer cinq étapes de ruptures. Elles marquent la traversée et la transition réussies. Elles sont aussi le lot quotidien des coaches et des accompagnateurs du changement. Leur savoir-faire réside, avant tout, dans leur talent de passeur.

1– De l'équipe château fort à l'équipe de pionniers en réseau

La première étape de cette transition consiste à transformer l'équipe château fort avec ses ponts-levis levés en une équipe de pionniers en réseau. Une équipe forte, soudée dans la défense de son territoire contre les autres change de dynamique, en profondeur. Les équipiers, cette fois, sortent ensemble pour explorer de nouveaux mondes et transformer les crises en opportunités. Cette équipe se caractérise par une cohésion puissante. Mais une cohésion ouverte, pas assiégée. Elle avance dans l'innovation, c'est-à-dire aussi dans l'incertain, à partir de repères internes forts et partagés.

2 – De l'absolu du "Tout ou rien" à la fertilité du "et"

"Vous ne voyez rien tant que vous n'avez pas la bonne image qui vous permet de percevoir" écrit Thomas S. Kuhn dans La structure des révolutions scientifiques. C'est particulièrement vrai en période de réorganisation. Chacun à son tour vit alors des moments où l'esprit comme l'émotion sont embrouillés. Ce brouillard crée parfois une

forme d'anesthésie. Celle-ci coupe de toute compréhension. Elle empêche l'action pertinente. Mais en même temps, au sein de cette confusion caractéristique de la traversée entre deux états, l'ancien et le nouveau, quelque chose de très fertile peut se développer. A condition que chacun accepte, pendant un laps de temps précieux, que tout ne soit pas clair. La recherche d'une clarté tranchée est même contraire au début d'un processus de vraie croissance. A l'inverse, l'accueil des zones d'incertitudes permet de déceler les gisements d'opportunités à travers les apparentes contradictions et les paradoxes qui surgissent. Oui, le monde est blanc et noir en même temps, tout simplement. Il suffit de l'accepter et les choses deviennent plus aisées.

3 – Du "consensus crépi" au "débat créatif"

On n'est pas vraiment contre. On n'est pas vraiment pour. De toute façon ça ne sert à rien de s'exprimer ! Donc, admettons ! Le consensus est là. Pas même mou. Juste rempli d'épines, de reliefs, de non-dits. Un consensus crépi, obtenu à la va-vite, de force, ou par découragement. Il donne l'illusion que les équipiers s'entendent bien. Que tout le monde est d'accord pour y aller, vaguement. Mais finalement rien ne bouge. Il est pourtant essentiel - troisième étape à franchir pour réussir une transition - de favoriser le débat créatif. Du débat, des échanges, émergent les idées originales. Et c'est du respect de la confrontation des points de vue que le sens, celui qui rassemble, peut faire surface en période de crise. Autre atout d'un débat ouvert, franc, mais toujours protégé par un cadre et protecteur de chacun : il casse les bulles de solitude. C'est incroyable comme les responsables sont seuls face au changement. De leur part, comme de la part de celle de leurs collaborateurs, il y a peu d'expression authentique. Où est l'émotion ? Où est la confrontation ? Où sont les échanges de qualité ? Difficiles à trouver. Mais c'est bien là, dans le creuset de cette parole véritable, qu'il est possible de trouver à plusieurs une issue créative à la crise. Au sein d'un réseau vivant, chacun apprend à parler à l'autre, et à sortir du même coup de l'enfermement.

4 – Du "manager contrôleur" au "leader mailleur"

L'organisation en mutation n'a, dans un premier temps, que faire de managers contrôleurs. Même des meilleurs. Elle attend en revanche de chaque "leader mailleur", qu'il soit capable de donner une direction ferme à son équipe. Tout en intégrant les valeurs d'écoute, de

réceptivité, de contact, de partage et d'innovation créatrice. "Entre stratégie d'anticipation et réactivité obligée, le dirigeant est centré à la fois sur le long et le court terme. Il ne vérifie pas l'application des décisions d'hier, il travaille par orientation et apporte ainsi du sens à l'action. La décision est un moment, l'orientation, un processus. Lorsqu'on cherche à piloter, et non à contrôler comme par le passé, on sait où on veut aller, on sait quelle route on veut suivre, a priori, mais on ignore aussi, a priori, les écueils que l'on va rencontrer. Le dirigeant doit en conséquence répartir l'initiative à tous les niveaux de l'organisation" (Benner, Ferriot, Staune, Questions pour un monde en mutation). A lui, donc, de mailler son entreprise pour piloter au plus près du réel. Là où se lit le leadership.

5 – Du plus-que-parfait à l'imparfait du futur

Apprendre à innover est un véritable défi collectif. La multiplicité des informations et des incertitudes engendre le chaos et non le discernement. Il s'agit de réussir, en continu, à apprendre ensemble. Sans apprentissage, pas de salut. Mais faut-il, quand on apprend, faire bien du premier coup, être parfait dès la première fois, devenir plus-que-parfait ? Non. Le futur, forcément, se construit par approximation, par effet-erreur. Il se corrige à chaque étape : l'imparfait crée le futur, dans un processus complexe de déstabilisation et de re-création. D'où l'urgence qu'il y a à se centrer sur les processus avec plus de recul. Que se passe-t-il ? Quels sont les processus anciens répétitifs ? Comment prendre une respiration et retourner dans l'échange avec une idée neuve ? Répondre à ces questions, c'est élargir sa perception de la situation. Donc apprendre des choses nouvelles. Finalement, le changement, ce n'est peut être que cela : apprendre à apprendre, en continu, à agir différemment. C'est donc créer les conditions propices à l'expérimentation des possibles en procédant par approximations successives et en sachant tirer la leçon de ses échecs. Et savoir s'ouvrir à l'exception, à la surprise, aux paradoxes, avec l'aptitude à remettre en question en souplesse ses acquis. Imparfaitement.