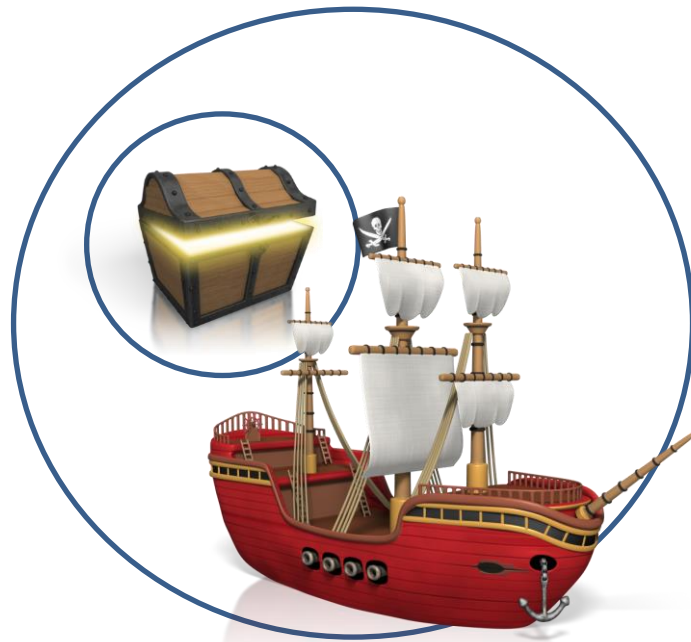


Conduite du Changement

Modèle BlackPearl : Le Changement est un Périple vers des Opportunités

Sophia ACHAB, Tristan BIZEUL, Barthelemy NAMA NDONGO, Laurent SUPPAN, David TROXLER



Sommaire

Introduction	3
Introduction à la théorie du changement.....	3
Modèle proposé par le Team BlackPearl	3
Quelle est votre motivation ? (« WHY »)	4
Commencer par WHY.....	4
Le rôle du WHY dans le leadership performant du changement.....	4
Le rôle du WHY dans la performance d'équipe lors de la conduite du changement	5
Le rôle du WHY dans l'atteinte des objectifs	5
Comment allez-vous y parvenir ?.....	6
Composer une équipe solide !	6
Constitution de l'équipe.....	7
Créer une dynamique d'équipe !.....	10
Donnez-vous les moyens d'y arriver et encouragez les prises d'initiative	12
Préparez-vous à affronter des obstacles et à vaincre des résistances !	13
Encouragez par des « Quick Wins »	14
Veillez à maintenir le cap !.....	15
Ne criez pas victoire trop tôt !	15
Fêtez la victoire après avoir implanté le changement dans la culture	15
Synthèse.....	16
Bibliographie	17



Introduction

La « Team BlackPearl » est une équipe de consultants, issue d'horizons divers, dont le but est de transmettre une méthode de conduite du changement axée sur la performance. Il existe plusieurs manières de modéliser une conduite du changement efficace. Après avoir analysé les spécificités de votre entreprise, nous avons décidé de développer un modèle particulier, qui, de manière allégorique, se prête particulièrement à votre contexte. Il s'agit de la transition d'un contexte terrestre à un contexte maritime, que nous avons, afin de le rendre plus ludique, assimilé à une équipe de bandits agissant sur la terre ferme et souhaitant débiter des activités de piraterie en pleine mer.


Introduction à la théorie du changement

Les théories successives du changement ont fait appel à divers positionnements observationnels à partir desquels le processus de changement a pu se conceptualiser. Une de ces visions est *l'approche systémique* du changement, qui considère que : « le système, individuel, groupal, social est cette totalité d'éléments interdépendants qui se forme en interaction avec un environnement complexe et d'autres systèmes. Ces systèmes se maintiennent ou changent suivant des processus complexes de régulation »(Barus-Michel, Enriquez, & Lévy, 2002). La mise en application de cette vision repose sur un inventaire initial des « motivations, ressources, visées, alliances, oppositions, résistances au changement visé », et sur l'identification des « forces » qui sont susceptibles de faciliter une dé cristallisation du champ psychologique et social, permettant de former le projet d'agir ou d'intervenir sur ces facteurs »(Barus-Michel et al., 2002).

Une autre théorie du changement, celle de *la croissance ou du développement* se base sur le présupposé d'un « état incomplet, inachevé, virtuel d'un tout ... qui ensuite grandit, se déploie, s'actualise pleinement dans toute sa maturité. Cela vient motiver ou modérer le sens plus radical associé à l'idée d'un changement pouvant être défini comme rupture, désorganisation, transformation structurelle d'un état à un autre. Le développement, c'est plutôt la continuité et le progrès, le changement défini par une série de phases de croissance. Se réaliser, s'actualiser pleinement ou optimalement, sont les maîtres mots. Le développement peut impliquer des conflits, des ruptures, mais comme autant de passages ou de crises vers une plus grande maturation intégrative »(Barus-Michel et al., 2002).

Modèle proposé par le Team BlackPearl

Notre modèle, « **Le changement est un périple vers des opportunités** », intègre les deux théories précédemment introduites, en voyant une équipe comme un système social, qui face au changement, devra mobiliser pour le réussir des forces le permettant, et devra vaincre des obstacles qui s'y opposeraient. Cela même afin de tendre dans la permanence continue vers une forme plus aboutie. Nous proposons des éléments permettant de réussir ce processus de changement en se basant sur notre modèle. Les points-clés de notre propos sont résumés dans l'encadré ci-dessous, et sont détaillés dans les pages qui suivent.

 Points Clés	
Définir son but / sa motivation (« WHY »)	
Définir les moyens de parvenir à ce but :	
Composer une équipe solide	Gérer les obstacles et les résistances
Créer une dynamique d'équipe	Encourager par des victoires rapides ("quick wins")
Se donner les moyens de parvenir à ses fins	Maintenir le cap et ne pas se relâcher
Encourager les prises d'initiative	Fêter l'accomplissement avant de passer à un autre projet



Quelle est votre motivation ? (« WHY »)

Commencer par WHY

Ce qui inspire à l'action et à l'adhésion des autres à cette action, ce sont les valeurs, les croyances, les motifs et les objectifs qui la sous-tendent et qui sont partagés par d'autres (ex. employés, clients). Ces éléments d'inspiration cruciaux, peuvent être identifiés par une question simple « WHY ? », qu'il s'agit de se poser au préalable. Ce WHY doit être le moteur de l'action et le message à communiquer. Il se connecte à l'émotion, il influe sur la motivation à l'action, sur la prise de décision, et engendre la loyauté, le sacrifice, et l'engagement (Sinek, 2009).

La gestion du changement suppose donc, de se poser comme préalable, la remise en question de la nécessité du changement et le motif pour lequel ce changement doit se réaliser. Le WHY du changement constituerait un puissant catalyseur et un facteur de performance.

Le rôle du WHY dans le leadership performant du changement

Un leader performant connaît ses propres forces, ses zones de confort et d'effort, et il identifie ce qui le motive intrinsèquement. Il forge une idée claire de ce qui va constituer son WHY dans sa mission managériale et dans la gestion d'un processus de changement.

Le leader performant est porteur d'une vision stratégique qu'il met en œuvre, qu'il partage avec ses collaborateurs et qu'il communique à ses partenaires et compétiteurs. Cette vision donne du sens aux décisions et aux actions, en répondant à la question « WHY ? » (Duhigg, 2016).

Il trouve de plus, à faire coïncider son WHY avec le WHY des mandats dont il a la charge. Cette cohérence véhicule dans ses équipes et auprès de ses partenaires, une image de leadership authentique qui lui permet une performance dans l'action managériale et dans la conduite d'un projet de changement.

Le leadership performant promeut le sentiment de contrôle et d'autodétermination des membres de son équipe par la latitude de choix et de décisions qu'ils ont le sentiment de faire au quotidien. Le sentiment de contrôle est un besoin fondamental humain qui sous-tend la motivation à l'action (le WHY personnel) (Duhigg, 2016).

Application au Modèle BlackPearl

Dans notre modèle, le WHY du changement est illustré par la recherche d'opportunités meilleures, le « Big Win », le trésor convoité. Le capitaine est un bandit qui a pour raison d'être et d'agir, celle de s'enrichir rapidement en s'appropriant les richesses d'autrui. Il s'adjoint le concours d'autres bandits partageant ses valeurs en leur proposant un projet de changement vers la piraterie pour s'enrichir ensemble d'un trésor considérable caché par d'autres sur une île. Il leur communique l'urgence de l'action, le risque de perdre cette opportunité si d'autres trouvent le trésor avant eux. Il communique aux partenaires (ex. ceux qui financeront la mission) la détermination de son équipage à remporter le butin quel qu'en soit le prix.

Les bandits ont fait le choix de devenir des pirates, chacune des tâches et sacrifices qu'ils doivent réaliser pour le projet commun, leur paraît trouver justification dans leur propre choix initial de se lancer dans le projet de changement.



Le rôle du WHY dans la performance d'équipe lors de la conduite du changement

Il est important que les membres d'une équipe pour qu'elle soit performante (à fortiori lors de périodes stressantes de changement), voient naturellement résonner le WHY collectif avec leur WHY personnel. Car les sujets ont tendance à aisément adhérer à et à retenir ce qui va dans le sens de leurs croyances profondes et à agir efficacement et naturellement dans leurs zones de confort et lorsque les tâches qu'ils doivent accomplir ont du sens pour eux (Duhigg, 2016).

Dans notre modèle, les membres de l'équipage en cours de constitution sont des bandits et tendent naturellement vers la recherche d'opportunités dans le monde extérieur. Le but est de gagner de l'argent par tous les moyens, et en prenant tous les risques. Devenus pirates, ils mettront avec facilité et de façon performante (car en lien avec leurs préférences de fonctionnement) leurs compétences de bandits au service de l'objectif qu'ils partagent.

Une situation de stress, comme peut l'être le changement, implique des zones d'effort de la part des membres d'une équipe qui fait face à ce changement. Ces zones d'efforts sont coûteuses en énergie et requièrent persévérance et sacrifice. Le choix des membres de l'équipe est crucial afin qu'elle soit performante dans le changement. Le WHY de chacun d'entre eux, et celui qu'ils partagent, seront la clef de voûte de leur motivation à aller dans leurs zones d'efforts respectives (Duhigg, 2016).



Application au Modèle BlackPearl

Dans la métaphore du BlackPearl, chaque bandit devenu pirate aura ses raisons bien personnelles pour la chasse au trésor en équipe. Ces raisons le motiveront personnellement à donner le maximum d'efforts tout au long du périple périlleux dans lequel il se sera engagé.

Le rôle du WHY dans l'atteinte des objectifs

L'opportunité visée par le changement doit se transformer d'une aspiration vers un objectif clair et concret, pour que les actions que doit accomplir l'équipe dans le processus de changement trouvent du sens dans la réalisation de cet objectif. En effet, la méthode **SMART** de définition d'objectifs permet de booster la productivité, car le but -ici, du changement - devient **Spécifique**, **Mesurable**, **Atteignable**, **Réaliste** et réalisable dans une période de **Temps** (Duhigg, 2016).

Les attentes positives quant à la réalisation atteignable du but poursuivi permettent de renforcer et de soutenir la motivation des membres de l'équipe confrontés au processus de changement.

Un projet de changement doit donc avoir une force motivante suffisamment claire et importante, matérialisée par un but à atteindre qui est suffisamment clair et attractif, pour mettre en mouvement des individus ensemble.

« WHY » - quelle est notre motivation?

1. But Clair



2. Communication



Le motivateur principal et inaugural doit être présent à tout moment dans la tête de tous et communiqué aux différents *stakeholders*: les pirates sont prêts à tout pour mettre la main sur le butin. Nul ne se risquerait à leur barrer le chemin, ou ne le ferait bien entendu qu'à ses risques et périls !



Application au Modèle BlackPearl

Dans notre modèle, l'opportunité dans le changement vers la piraterie consiste en l'appropriation d'un trésor identifié sur une carte, en navigant vers le lieu indiqué, avant que d'autres n'aient l'occasion de mettre la main dessus.

Comment allez-vous y parvenir ?

Nous allons dans ce chapitre, passer en revue les éléments essentiels qui vous permettront de parvenir à vos fins.

Composer une équipe solide !

On ne peut porter un projet sans constituer une équipe. Ainsi donc, afin de pouvoir atteindre les objectifs et les buts fixés à l'étape précédente, il faut se doter d'un groupe de membres aspirant à mener à bien la mission projetée. L'exemple choisi par le Team BlackPearl est un groupe de bandits, n'agissant au départ que par voie terrestre, et qui visent à s'aventurer vers une île au trésor. Cela implique bien entendu un changement radical dans leur mode de fonctionnement habituel.

Il nous a paru nécessaire de définir le concept de groupe et de l'intégrer dans la notion de l'équipe dans cette partie. Il existe de nombreuses recherches sociologiques sur la notion de groupe et toutes ont des caractéristiques différentes sur de nombreuses dimensions telles que les alliances naturelles, les relations interpersonnelles, la répartition des tâches, le nombre d'individus, l'aspect temporel, etc.

Le but de cette partie n'est pas de faire une recherche sur les phénomènes épistémologiques du concept de « groupe » mais de se rapprocher le plus possible des notions du changement introduit dans un petit groupe de personnes (ou **groupe restreint**) et de réserver cet usage scientifique du vocable « groupe » **à des ensembles de personnes qui veulent et peuvent se réunir.**

Etymologiquement, le terme français de groupe est récent. Il vient de l'italien **gruppo** ou **gruppo**, *terme technique des beaux-arts, désignant plusieurs individus, peints ou sculptés, formant un sujet*. C'est seulement vers le milieu du XVIII^{ème} siècle que groupe désigne une réunion de personnes. Nous pouvons définir le **groupe** comme «un agrégat de personnes, une réalité dans la mesure où il y a interaction entre les personnes, une vie affective commune, des objectifs communs, et une participation de tous, même si cette existence groupale n'est pas consciente chez les membres et même si aucune organisation ne l'exprime »(Mucchielli, 2015).

Un groupe restreint ou primaire présente les caractéristiques suivantes (Anzieu & Martin, 2013) :

- Nombre restreint de membres (dimension numérique), tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres, être perçu réciproquement par lui et que de nombreux échanges interindividuels puissent avoir lieu ;
- Poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, dotés d'une certaine permanence, assumés comme buts de groupe, répondant à divers intérêts des membres et valorisés ;



- Relations affectives pouvant devenir intenses entre les membres (sympathies, antipathies, etc.) ;
- Forte interdépendance des membres et sentiment de solidarité ;
- Différenciation des rôles entre les membres ;
- Constitution des normes, des croyances, des signaux et des rites propres au groupe (langage et code du groupe).



Application au Modèle BlackPearl

La taille optimale de l'équipe de conduite du changement que nous recommandons est de cinq membres. Ils doivent être choisis en fonction de leur degré de motivation, des compétences essentielles et de la bonne compréhension par tous de l'objet de la mission à atteindre, de sorte que chacun puisse y adhérer librement.

Constitution de l'équipe

Il est important d'informer assez tôt les personnes concernées par le projet, notamment lorsque celui-ci implique de nombreux changements. Certes, cela déclenchera peut-être une crise, qui sera cependant inévitable si l'on souhaite introduire un changement. Par conséquent, il vaut mieux clarifier la situation le plus tôt possible, afin de laisser une marge de manœuvre aux personnes concernées pour qu'elles puissent s'organiser.

Dans notre modèle, le sentiment d'urgence correspond à la rapidité nécessaire pour saisir l'opportunité qui se présente, celle de trouver le trésor repéré sur une carte avant les autres équipes de pirates. Il ne faut pas pour autant mettre de côté les mesures de précaution adéquates.

Dans un premier temps, il convient pour chaque membre de se situer par rapport au **WHY** (voir plus haut), ici qui correspond aux raisons qui poussent les bandits à se lancer dans un périple en quête d'un trésor. Chaque individu possède son propre système de valeurs, qui est déterminé par son éducation et ses expériences. A chaque valeur peuvent correspondre un certain nombre de comportements. Les motivations¹ peuvent être de divers ordres pour assurer les besoins fondamentaux ou physiologiques, ainsi que le besoin de sécurité ; d'autres pour satisfaire les besoins sociaux, l'estime de soi ou les besoins de respect et de reconnaissance. Il convient de trouver un équilibre entre les valeurs individuelles voire personnelles de tout un chacun et les valeurs collectives (essentielles) portées par le projet. Par exemple, un membre de l'équipe qui ne prône pas la solidarité, le respect mutuel et le partage peut être un frein à la réalisation du projet. Il est donc important que les valeurs personnelles soient en adéquation avec les valeurs de l'ensemble des membres de l'équipe qui portent le projet.

Dans une deuxième assertion, les futurs membres de l'équipe du projet doivent avoir une bonne conception de soi et une bonne perception de l'autre. Faire partie d'un groupe peut provoquer à la longue des changements qui proviennent de la découverte chez autrui d'attitudes sociales différentes des nôtres dont nous n'avions pas idée ou qui nous paraissent impossibles, de la découverte de soi vu par les autres, de la découverte des limites relatives apparaissant dans des domaines où nous faisons des généralisations abusives (Anzieu & Martin, 2013).

Par ailleurs, dans la vie courante, nous nous faisons rapidement une idée instinctive des personnes rencontrées en ne nous appuyant que partiellement sur une observation et une évaluation soigneuse. De plus, nous développons des impressions ou des jugements spontanés reposant sur le vécu, généralisons nos observations en classant et en étiquetant le perçu, et complétons le tout par nos habitudes de pensées et par des hypothèses (Menzi & Züger, 2011).

¹ La motivation se définit comme l'interaction de différents motifs dans des situations concrètes, elle est le pourquoi de l'action humaine.



La connaissance de soi et celle des autres peut se faire à travers des tests de personnalité comme l'indicateur typologique de Myers-Briggs (*MBTI*) et la *fenêtre de Johari*² qui est un modèle pour appréhender le comportement humain. Il est également possible d'avoir recours à des exercices sur le *feed-back* des autres qui nous permet d'avoir un autre regard sur notre propre image de soi et de considérer les changements nécessaires dans notre comportement, ou d'accepter et d'expérimenter les suggestions. La majorité de ces outils visent à fournir une description pratique des comportements scientifiquement validés pour chaque membre de l'équipe selon la façon dont il pense, parle et agit. Ces outils et exercices peuvent avoir un impact significatif à court terme sur l'établissement d'un climat de confiance au sein d'une équipe. Ils doivent être associés à un programme de suivi régulier en milieu de travail. Ainsi donc, ces tests et exercices doivent être utilisés avec prudence et ne doivent pas être interprétés comme étant une évaluation des performances intellectuelles, de l'intelligence émotionnelle, physique ou sociale.

Dans le contexte de la constitution d'une équipe, la **confiance** est la certitude qu'ont chacun des membres de l'équipe que les intentions de leurs pairs sont bonnes, et qu'il est inutile d'être sur ses gardes. Essentiellement, les coéquipiers doivent se sentir à l'aise lorsqu'il s'agit de montrer leur(s) vulnérabilité(s). Si l'attitude des membres du groupe est bienveillante, il est bénéfique pour un membre d'exposer à voir ses points faibles et ses lacunes afin de pouvoir demander assistance. Les membres d'une équipe où la confiance ne règne pas perdent un temps précieux et dépensent énormément d'énergie à gérer leurs comportements et leurs interactions au sein du groupe (Lencioni, 2005).

Les domaines de développement individuel doivent être revus et adaptés afin d'assurer des progrès continus. Même au sein d'une équipe forte - et particulièrement les plus fortes - l'atrophie d'un parcours de carrière et de progression peut mener à l'érosion de la confiance au sein de l'équipe.

Il ne suffit pas de se connaître et de connaître ses coéquipiers, de partager un ensemble de valeurs communes et de motivations relatives au projet, et d'avoir la confiance des uns et des autres. Il faut également établir des objectifs réalistes, mesurables, objectivables et générant du sens pour l'ensemble des parties prenantes.

Comme pour tout travail collectif à mener, une fois le « casting » (composition d'équipe) défini, il convient d'établir les règles de fonctionnement collectif et d'établir une feuille de route en fonction du travail transversal à réaliser. L'élaboration d'une vision/mission peut être soumise à des tensions, des interprétations, et des rivalités, des règles claires, comprises et acceptées par tous s'imposent (Herve & Bouvard, 2017).

Max Pagès (Pagès, 2002) démontre que les facteurs de progression vers les buts sont :

- La *pertinence*, c'est-à-dire le fait d'être dotés d'une liaison nécessaire avec le but général, la raison d'être, ou l'objet social du groupe ;
- La *clarté*, soit la qualité de se prêter à l'analyse et d'être facilement compris par tous les participants. Il s'agit de faits vérifiables plutôt que d'opinions ;
- L'*acceptation* c'est-à-dire la propriété d'être librement choisi par le groupe plutôt que d'être imposé par une entité extérieure ;
- L'*élucidation* des dispositions de chacun par rapport au groupe : tâches à accomplir, objectifs particuliers à chacun.

² Le terme « Johari » est composé des premières lettres des prénoms de ses créateurs, Joe Luft et Harry Ingham de l'Université de Californie, qui présente le modèle pour la 1ere fois en 1955. Celui-ci montre qu'il existe des types de comportement par lesquels l'individu envoie involontairement des messages à autrui de manière inconsciente. Des aspects essentiels sont inconnus, inconscients ou inaccessibles à l'individu concerné comme aux autres.



En définitive, si les objectifs à atteindre n'ont pas été préalablement définis et si personne ne sait dans quelle direction avancer, même les meilleures idées et les mesures les plus pointues ne servent à rien. Il ne faut pas non plus oublier que les objectifs ont une action motivante surtout s'ils sont formulés de façon positive : leur réalisation vient confirmer la performance effectuée et représente un succès encourageant qui permet de fourbir ses armes et de s'attaquer avec confiance à d'autres objectifs. Par conséquent, la définition d'objectifs et l'élaboration de la vision de la mission est un exercice périlleux. Il convient donc de faire appel aux idées de chaque participant et de se faire accompagner si possible par les conseils d'un expert.

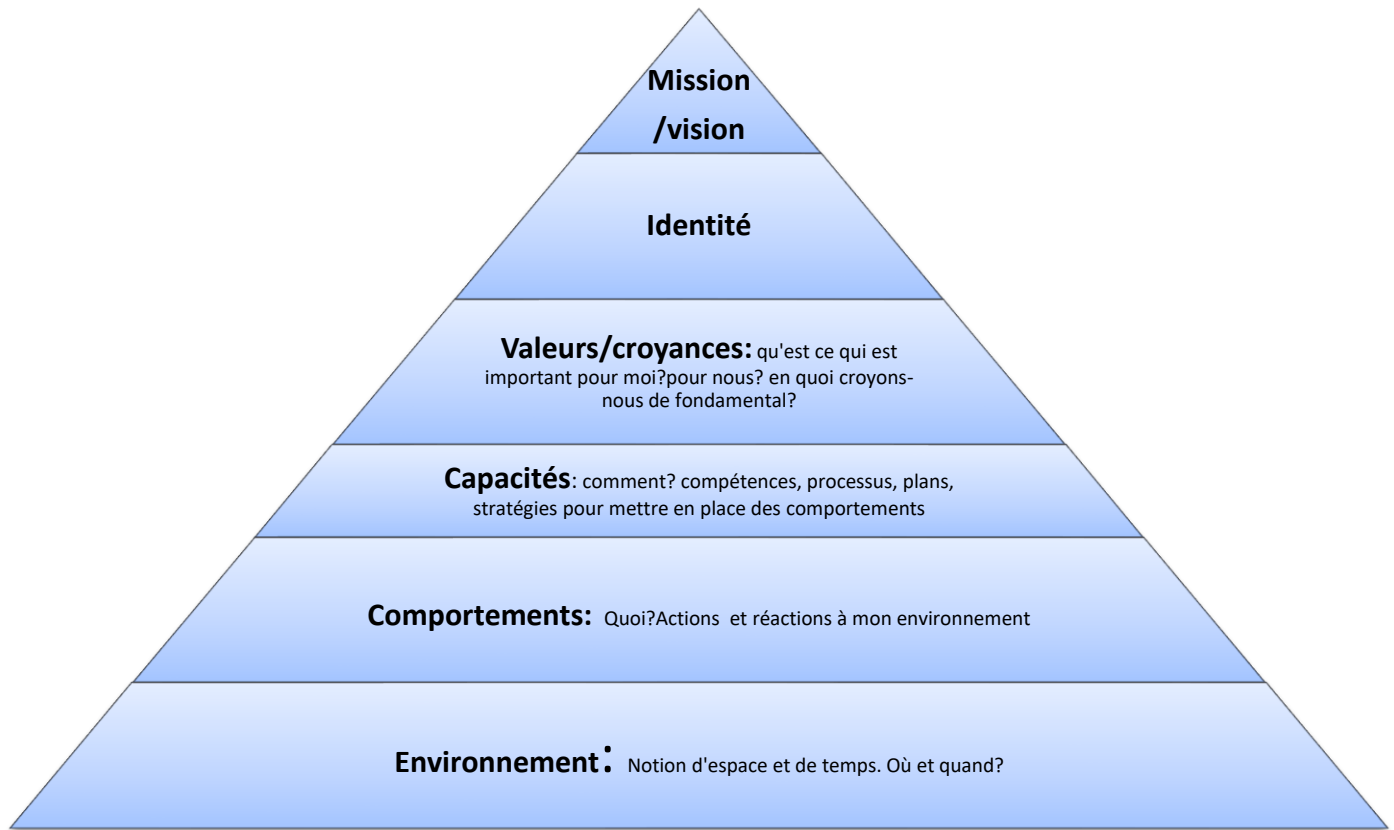
Une fois les objectifs clarifiés, la vision partagée et les règles sont comprises et acceptées par tous, les membres de l'équipe peuvent se mettre d'accord pour officialiser le projet (c'est la phase de l'*assermentation*, qui peut, ou non, prendre une forme officielle) et se préparer pour la mission : celle d'aller chercher le trésor.



Application au Modèle BlackPearl

Dans notre modèle, le capitaine aura par exemple la responsabilité de conduire l'équipe à bon port et pourrait être le leader, alors que le mécanicien-chef aura pour sa part le rôle d'assurer le bon fonctionnement du navire. L'aventure de l'équipe en quête du trésor pourrait s'avérer riche, productive, évolutive voire semée d'embûches et de contraintes. Ce voyage pourrait se résumer par la présentation des niveaux de logiques (niveaux de logique interdépendants) de Roberts Dilts³, qui constitue une forme de parcours que l'on va effectuer en aller-retour : on part de l'environnement, pour aller jusqu'à la vision ; puis on redescend jusqu'à l'environnement. A chaque niveau, un questionnement permet d'évaluer ce qui, dans le navire ou chez l'individu, correspond à ce niveau. Un changement introduit à un niveau aura des effets sur les autres niveaux.

³ Robert Dilts est un spécialiste reconnu en programmation neurolinguistique et s'est essentiellement fait connaître pour ses travaux sur les niveaux logiques, bâtis eux-mêmes sur le support des recherches de Grégory Bateston, psychologue et anthropologue américain renommé. Cette approche de niveaux de logiques détermine et hiérarchise les différents niveaux impactés par un changement tant pour une entreprise que pour un individu. Ils mettent en évidence leur nécessaire mise en cohérence.



NIVEAUX DE LOGIQUE SELON ROBERT DILTS

Créez une dynamique d'équipe !

L'équipe est maintenant constituée, les tâches sont attribuées, et tous se doivent d'être fidèles au but commun. Avant de se précipiter en mer, il faut bien évidemment une phase d'entraînement et d'apprentissage. Une fois de plus, notre modèle de navigation s'applique idéalement car nul ne souhaiterait se retrouver dans une tempête avec une équipe inexpérimentée.

Il faut que chaque membre de l'équipe connaisse parfaitement les tâches qui lui sont propres, et sache s'en acquitter au mieux. C'est une phase tranquille où chaque membre s'efforce de trouver ses premiers repères et, ce faisant, interagit avec les autres membres du groupe. Le leader est principalement amené à répartir les tâches. C'est ce que Tuckman nomme la phase de *formation* (Tuckman, 1965).

Lorsque chaque membre du groupe a pu se familiariser avec ses tâches (le navigateur sait comment utiliser un sextant et le matelot sait comment hisser les voiles), la dynamique de groupe commence à revêtir un intérêt évident. Chacun commence à tester les interactions avec ses coéquipiers, ce qui aura inéluctablement pour effet de révéler les points faibles et les points forts des uns et autres. Il y aura forcément des conflits là où les champs d'action n'auront pas été clairement définis. Souvent, on réalise également qu'il existe différentes approches quant à la méthode, et des buts cachés, propres aux différents membres de l'équipe, peuvent également être découverts.



Cette phase de « *storming* » est intense et difficile, mais elle est très importante car elle permet au leader d'effectuer, le cas échéant, les ajustements nécessaires. Il ne faut pas à tout prix vouloir l'écourter, car les sources de tensions n'auront pas été gérées, et des conflits peuvent alors ressurgir à tout moment. Cela est particulièrement le cas lors de situations de stress, ce qui peut mettre en péril l'ensemble du groupe. Durant cette phase, le leader est amené à « coacher » l'équipe comme une personne « ressource » afin de développer une attitude de confiance mutuelle.



Une fois les conflits principaux réglés, les vagues s'apaisent, et une mutinerie a ainsi pu être évitée. Les bandits connaissent maintenant leurs forces et faiblesses, et ils commencent à se soutenir mutuellement. Un esprit d'équipe se développe, ce qui est très important pour la collaboration et la réussite du projet (Lampinen, Suutala, & Konu, 2017). A ce stade, l'équipe peut aussi s'ouvrir à des influences extérieures, et doit s'efforcer de les prendre en compte (Manges, Scott-Cawiezell, & Ward, 2017). Nos pirates réagissent au vent, adaptent leur route en fonction de la cartographie et interagissent fortement avec le reste de l'équipage. Le leader est amené à encourager l'équipe afin de permettre un transfert du leadership vers les membres de l'équipe, par exemple dans le sens d'un leadership transrationnel (Vatankhah et al., 2017). Il est également recommandé d'encourager la réflexion divergente pour éviter la vision tunnel ou la pensée groupale (Hass, 2017).

Après cette phase d'alignement (« *norming* »), les règles du jeu sont clairement posées, et l'équipe est soudée. Elle entre alors dans une phase de performance, dans laquelle l'équipe est particulièrement efficace. Durant cette phase, le projet avance à grands pas, et tout l'équipage du bateau est intégré dans le processus, notamment à l'aide de boucles de feedback régulières, ce qui permet une inclusion optimale. En partageant son leadership, le leader contribue à renforcer la collaboration au sein de l'équipe. Dans cette phase de performance, il faut être conscient à tout moment qu'il y aura forcément, par la suite, une phase de séparation. Si les membres de l'équipe ne se soucient pas suffisamment tôt de ce qui se passera une fois le but atteint, cela peut se répercuter sur toute la longueur de la mission, et entraver de futures entreprises. Toujours selon Tuckman, les étapes de dynamique d'équipe ne sont pas figées dans le temps, et une équipe pourra passer plusieurs fois au travers de ces étapes, sans forcément respecter un ordre défini (Tuckman, 1965).

Application au Modèle BlackPearl

Bien que les pirates puissent accepter que le capitaine soit la meilleure personne pour les amener avec succès vers le trésor parce qu'il possède un bateau, des cartes ou des connaissances particulières, ils peuvent changer d'avis après avoir atteint l'île. En effet, après avoir débarqué sur l'île, les compétences du capitaine perdent de leur intérêt, et certains pirates auront déjà créé des alliances pour pouvoir redistribuer le trésor en leur faveur. Il est donc très important de prévoir les changements de dynamique d'équipe et d'avoir un après-projet convaincant pour chaque membre de l'équipe.



Donnez-vous les moyens d'y arriver et encouragez les prises d'initiative

Comme nous l'avons vu, l'équipe en elle-même et le dynamisme qu'on va lui insuffler peuvent freiner comme accélérer un projet. Il est donc important de donner à l'équipe les moyens d'atteindre ses objectifs, qu'il s'agisse de moyens matériels ou de moyens humains. De plus, lors d'une situation de changement, il faut laisser à l'équipe une marge de manœuvre afin de permettre l'émergence de prises d'initiatives pour que les idées se développent. Ces idées amèneront par la suite des innovations nouvelles en faveur du projet.

Baer a mis en évidence qu'une latitude importante de prise d'initiative dans une équipe est positivement corrélée avec les performances économiques d'une entreprise qui met en place un processus innovant. Il montre également, à l'inverse, que la performance d'une organisation qui met en place un processus innovant alors que la marge de prise d'initiative dans l'équipe est basse, diminue suite à l'introduction du processus innovant (Baer & Frese, 2003).

Beaucoup de processus innovants sont de type «participatif» et stimulent donc la prise d'initiative des membres de l'équipe, ce qui peut avoir un impact favorable sur la réussite de l'implémentation d'un processus innovant.



Application au Modèle BlackPearl

Dans notre modèle, notre équipe ne pourrait pas amener toutes les innovations technologiques nécessaires au bon fonctionnement du navire sans laisser s'exprimer les capacités des différents corps de métiers. L'équipe en resterait à la seule alternative connue : la barque, ce qui ferait très probablement échouer la quête du « Big Win », et limiterait les opportunités.

Préparez-vous à affronter des obstacles et à vaincre des résistances !

Durant tout projet, il y a forcément des moments de convergences, mais aussi de divergences. Ces phases sont inévitables, et il faudra leur prêter une attention particulière.

Lorsqu'un changement survient, ou est décidé, certains individus trouvent de bonnes raisons de résister (De Koninck, 2000). En effet, les membres de l'équipe doivent quitter leur zone de confort, se diriger vers une aventure empreinte d'incertitude, adopter de nouvelles attitudes, prendre des responsabilités et de ce fait abandonner leurs habitudes. Notons que les résistances peuvent provenir de tous les échelons, c'est-à-dire autant de la part des membres de l'équipage que de la part des dirigeants. En effet, tous les membres de la direction (donc de l'équipe créée pour amener le changement) ne sont pas automatiquement solidaires ni convaincus de la pertinence d'un changement (Lewis, 1999).

D'autre part, un changement de rôle dans une équipe entraîne des changements de pouvoir et des modifications des types de relations entretenues entre les différents acteurs. Bernoux a montré que les relations dans les équipes acquièrent une certaine constance avec le développement d'une organisation, mais, qu'en cas de changement, certaines personnes vont perdre du pouvoir et pourront, de ce fait, devenir bloquantes pour le changement. A l'inverse, d'autres personnes pourront quant à elles gagner du pouvoir et devenir des personnes motrices. Ce qui se passe au sein d'un groupe découle de la personnalité des membres qui le composent. L'équipe constitue un ensemble d'éléments entre lesquels existent des relations telles que toute modification d'un élément ou d'une relation entraîne la modification des autres éléments ou relations (Bernoux, 1995).

Le succès d'une équipe dépend du contexte de l'entreprise. En effet, le climat de l'équipe joue un rôle majeur lors de l'introduction du processus d'innovation. Albach et ses collaborateurs invitent les leaders à influencer le climat de l'équipe. Ils expliquent que certaines résistances, apparaissant suite au changement, peuvent être irrationnelles et qu'une façon permettant de leur faire face consiste à créer un climat ouvert, c'est-à-dire un climat où les membres de l'équipe se sentent à l'aise pour s'exprimer devant leurs collaborateurs avant l'introduction de ce changement (Albach, Meffert, Pinkwart, & Reichwald, 2015).

Les résistances au changement sont communément reconnues. Néanmoins la volonté des dirigeants à comprendre ces réactions le sont moins. Comme nous l'avons souligné, on ne peut pas espérer un changement et lever une partie des résistances sans communication et dialogue.



Application au Modèle BlackPearl

Dans notre modèle, le changement opératoire de nos bandits en pirates va bousculer les relations internes. Les rôles de chacun changeront très certainement et cela pourra mener à des mutineries, des jalousies ou des jeux de pouvoir afin de destituer le leader, ce qui mettra en défaut le capitaine du navire et le projet en lui-même. Les obstacles ne sont pas seulement internes ; ils peuvent également être externes (nos pirates pourraient être attaqués par la marine, rencontrer des icebergs ...). C'est dans ces moments que le rôle de leader est important afin de maintenir le cap et de rassurer l'équipage, comme nous le verrons par la suite.



Encouragez par des « Quick Wins »

Les leaders qui assument de nouveaux rôles devraient chercher dès le début à obtenir des victoires rapides, ou « Quick Wins ». Cela leur permet de faire leurs preuves, et donne un signal positif tant à l'équipe qu'au reste de l'équipage. Cependant, pour réussir dans leur nouvelle position, les leaders doivent prendre en considération que les équipes dont ils ont hérité connaissent également des changements. Au lieu de se concentrer sur un accomplissement au niveau individuel, les leaders doivent travailler avec les membres de l'équipe sur un « Quick Win » collectif.



Il ne faut cependant pas confondre vitesse et précipitation. Dans une étude portant sur plus de 5 400 nouveaux leaders, Van Buren et Stafferstone (Van Buren & Safferstone, 2009) ont constaté que les leaders qui se démènent et luttent dans leurs nouveaux rôles ont tendance à présenter cinq comportements caractéristiques des personnes trop désireuses d'obtenir une victoire rapide (« Quick Wins »). En effet, ces leaders :

1. se concentrent trop sur les détails ;
2. réagissent négativement à la critique ;
3. intimident les autres ;
4. sautent rapidement aux conclusions ;
5. microgèrent leurs rapports directs.

Bien que certains de ces leaders réussissent à obtenir une victoire rapide, les retombées en sont alors souvent toxiques (Van Buren & Safferstone, 2009). En revanche, les leaders qui prospèrent dans leurs nouveaux rôles ne se focalisent pas uniquement sur les résultats, ce qui est, bien sûr, nécessaire pour les premiers succès, mais ils présentent d'excellentes compétences en gestion du changement. Ils :

- communiquent une vision claire ;
- développent des relations constructives ;
- construisent des compétences d'équipes solides ;
- semblent se rendre compte que la valeur durable de leur accomplissement est dépendante de la façon dont ils ont géré leurs équipes pendant la transition.

Lors de la mise en place de nouveaux leaders, il est important de ne pas uniquement leur permettre de consolider les connaissances spécifiques au domaine concerné ou les compétences techniques, mais bien de les aider à développer des compétences en gestion du changement pour mener à bien le(s) projet(s) poursuivi(s).

Application au Modèle BlackPearl

Les « Quick Wins » collectifs établissent de la crédibilité pour l'équipe et préparent les leaders à mener leurs équipes à des victoires plus difficiles. Sans cela, nos nouveaux pirates, qui parcourent un long périple, en verraient leur moral affecté. Ils pourraient douter de l'intérêt et de la faisabilité de cette campagne. Ces petites victoires permettent donc de consolider l'adhésion au projet, ainsi que la loyauté envers leur capitaine.



Veillez à maintenir le cap !

Nos pirates ont maintenant résolu les conflits internes et ils ont été remotivé par les « Quick Wins ». Il est néanmoins important de ne pas perdre de vue l'objectif final, et d'attribuer à un membre de l'équipe le rôle de garder la vision en tête, afin de rappeler les coéquipiers à l'ordre s'il y a risque de dévier de la trajectoire. Il faut donc un navigateur qui veille à **garder le cap**.

Ne criez pas victoire trop tôt !

Une autre erreur à éviter serait de **crier victoire trop tôt**. On peut facilement s'imaginer être devenu pirate au moment d'appareiller, mais ce n'est pas par beau temps qu'une équipe montre sa performance : c'est lors des tempêtes qui la mettent en difficulté. Nos bandits doivent d'abord beaucoup naviguer avant de pouvoir prétendre au titre de pirates. Le changement n'est effectif que s'il est ancré dans les habitudes quotidiennes. Cela dépend une fois de plus du leadership, de la façon dont le changement est présenté, et des sacrifices qui doivent être réalisés : ce n'est qu'en prenant tous ces facteurs en considération qu'on pourra déterminer si le changement est, ou non, pérenne (Al-Hussami, Hamad, Darawad, & Maharmeh, 2017).

Fêtez la victoire après avoir implanté le changement dans la culture

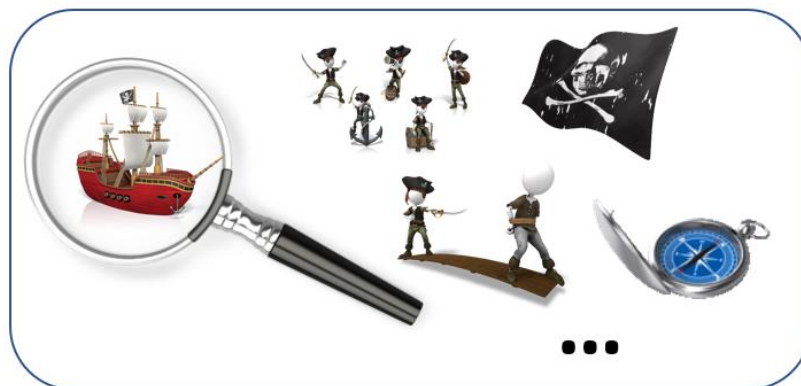
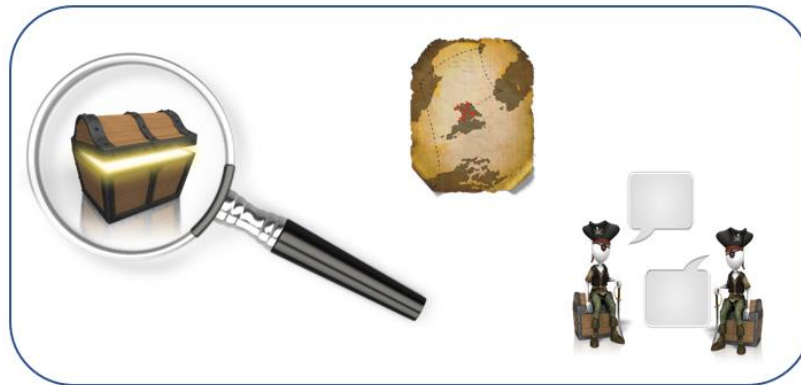
Une fois l'objectif réalisé, et nos bandits effectivement transformés en pirates, il faut bien **fêter la victoire** et la réussite du changement. Cela permet en effet à toute l'équipe de réaliser tous les bénéfices induits par le changement.



Synthèse

Nous espérons que ce texte vous aura convaincu de l'importance de bien définir son but (le "WHY") et de connaître les moyens à employer pour parvenir à ce but.

La "Team BlackPearl" se tient bien entendu à votre disposition pour toute information complémentaire.



Bibliographie

- Al-Hussami, M., Hamad, S., Darawad, M., & Maharmeh, M. (2017). The effects of leadership competencies and quality of work on the perceived readiness for organizational change among nurse managers. *Leadership in Health Services, 30*(4), 443–456. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2016-0058>
- Albach, H., Meffert, H., Pinkwart, A., & Reichwald, R. (2015). Management of Permanent Change—New Challenges and Opportunities for Change Management. In *Management of Permanent Change* (pp. 3–21). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05014-6_1
- Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (2013). *La dynamique des groupes restreints* (Vol. 2000). Presses Universitaires de France.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior, 24*(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Barus-Michel, J., Enriquez, E., & Lévy, A. (2002). Introduction. In *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 9). ERES. <https://doi.org/10.3917/eres.barus.2002.01.0009>
- Bernoux, P. (1995). *La sociologie des entreprises*. Seuil.
- De Koninck, F. (2000). *Résister au changement: une attitude rationnelle*. Sciences humaines.
- Duhigg, C. (2016). *Smarter faster better : the transformative power of real productivity*. New York: Random House.
- Hass, R. W. (2017). Semantic search during divergent thinking. *Cognition, 166*, 344–357. <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2017.05.039>
- Herve, S., & Bouvard, P. (2017). *Le développement de l'intelligence collective en entreprise*. ISTE.
- Lampinen, M.-S., Suutala, E., & Konu, A. I. (2017). Sense of community, organizational commitment and quality of services. *Leadership in Health Services, 30*(4), 378–393. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2016-0025>
- Lencioni, P. (2005). *Optimisez votre équipe : les cinq dysfonctions d'une équipe*. Un Monde différent.
- Lewis, B. (1999). Change can be painful, so it's natural for people all over the company to resist. *InfoWorld, Framingham, 21*(24), 83–84.
- Manges, K., Scott-Cawiezell, J., & Ward, M. M. (2017). Maximizing Team Performance: The Critical Role of the Nurse Leader. *Nursing Forum, 52*(1), 21–29. <https://doi.org/10.1111/nuf.12161>
- Menzi, S., & Züger, R.-M. (2011). *Connaissance de soi en tant que responsable hiérarchique - Compétences de base en leadership*. Zürich: Compendio Bildungsmediem AG.
- Mucchielli, R. (2015). *La dynamique des groupes*. ESF éditeur.
- Pagès, M. (2002). *La vie affective des groupes : esquisse d'une théorie de la relation humaine*. Dunod.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Portfolio The Magazine Of The Fine Arts. New York: Penguin.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*(6), 384–399.
- Van Buren, M. E., & Safferstone, T. (2009). The quick wins paradox. *Harvard Business Review, 87*(1), 54–61, 116. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19227408>



Vatankhah, S., Alirezaei, S., Khosravizadeh, O., Mirbahaeddin, S. E., Alikhani, M., & Alipanah, M. (2017). Role of transformational leadership on employee productivity of teaching hospitals: using structural equation modeling. *Electronic Physician, 9*(8), 4978–4984. <https://doi.org/10.19082/4978>

