

2017

Gérer mon environnement

Guide du manager en vue d'une plus grande efficacité dans
un environnement complexe et changeant



ICG Consortium
eu management training

Table des matières

1.1. Assumer un rôle de manager dans le secteur public européen.....	6
1.2 Reconnaître et gérer la complexité.....	9
1.3 Comprendre mes parties prenantes.....	14
1.4 Adopter une approche systémique.....	24
1.5 Comprendre la culture organisationnelle*	26
2.1 Stratégie.....	27
2.2 Mission et vision.....	28
2.3 Intelligence collective*.....	32
3.1 Comprendre le changement	45
3.2 Naviguer le changement et la complexité*	48
3.3 Le leader influent *.....	67

Les chapitres marqués d'un * servent aussi de documentation pour les cours de l'École européenne d'administration repris sous le titre « Module 3 : Gérer mon environnement ». Une brève présentation de ces cours est fournie au début du document.

RÉSUMÉ

Le présent manuel en ligne est à la fois :

- un guide fourni dans le cadre des programmes d'apprentissage décrits ci-dessous
- un outil d'auto-apprentissage et d'auto-découverte que les managers de tous niveaux pourront utiliser à leur propre rythme

Son but est d'aider les managers, et tout particulièrement ceux confrontés à un contexte hautement complexe et évoluant rapidement, à atteindre des résultats et à générer un impact positif pour leurs parties prenantes tout en préservant leur vie privée.

Pour ce faire, les managers doivent être capables de :

- **comprendre leur environnement**
- **formuler des stratégies adaptées et les évaluer**
- **gérer le changement**

Les trois chapitres suivants abordent respectivement chacun de ces thèmes plus en détail.

Les managers qui souhaiteraient les approfondir peuvent également se tourner vers les modules suivants, qui combinent auto-apprentissage, séances collectives et assistance personnalisée :

Comprendre les cultures organisationnelles

Une journée de formation suivie d'une séance de conseil et d'assistance individuels d'une heure (en option) pour la mise en œuvre du plan.

Le but de ce module est d'aider les managers de tous niveaux travaillant pour les institutions européennes à explorer différents aspects importants des cultures organisationnelles. Les participants y compareront différentes cultures administratives et leurs croyances en la matière ; ils analyseront aussi les modèles organisationnels appliqués au sein des institutions européennes et identifieront les aspects de la culture organisationnelle pouvant être influencés.

Naviguer le changement et la complexité

Deux journées de formation suivies de cinq séances de conseil et d'assistance individuels d'une heure (en option) pour la mise en œuvre du plan d'action. Les séances collectives sont précédées d'une analyse et d'un exercice de réflexion individuels, ainsi que d'un bref entretien téléphonique.

Le but de ce module pratique est d'aider les managers de tous niveaux travaillant pour les institutions européennes à adapter leur mode de fonctionnement pour tenir compte de la nature complexe et changeante de leur contexte professionnel. Il se termine par l'élaboration d'un plan d'action individuel.

Il est recommandé d'avoir suivi le module « Comprendre mes parties prenantes » avant d'entreprendre cette formation.

Intelligence collective

Une journée de formation suivie d'un maximum de trois séances de conseil et d'assistance individuels d'une heure (en option) pour la mise en œuvre du plan d'action. La préparation au module comprend un questionnaire à remplir sur les modes de résolution des problèmes ainsi qu'une réflexion individuelle.

Le but de ce module pratique est d'aider les managers de tous niveaux travaillant pour les institutions européennes à exploiter le potentiel de réflexion collectif en vue de résoudre des problèmes complexes et de générer de nouvelles idées.

Il se termine par l'élaboration, par chaque participant, d'un plan d'action afin d'organiser un événement avec leur équipe. La mise en œuvre de ce plan, avec le soutien du formateur, fait partie intégrante de la formation. Ce module est donc réservé aux managers qui sont prêts à entreprendre un tel projet avec leur équipe.

Le leader influent

Une journée de formation suivie d'une séance de conseil et d'assistance individuels d'une heure (en option) pour la mise en œuvre du plan. La préparation au module comprend une analyse et une réflexion individuelles.

Le but de ce module pratique est d'aider les managers de tous niveaux travaillant pour les institutions européennes à atteindre leurs objectifs en développant et en utilisant différentes sources d'autorité afin d'influencer les autres (partenaires, subordonnés et collègues, tous services confondus) et de susciter leur implication. Il se termine par l'élaboration d'un plan d'action individuel.

Il est recommandé d'avoir suivi le module « Comprendre mes parties prenantes » avant d'entreprendre cette formation.

1. COMPRENDRE MON ENVIRONNEMENT

1.1. Assumer un rôle de manager dans le secteur public européen

« En raison du niveau élevé d'intégration déjà atteint, les citoyens ont envers l'Union européenne des attentes similaires à celles qu'ils ont à l'égard des institutions politiques nationales. L'Union européenne ne peut cependant élaborer et mettre en œuvre des politiques de la même manière qu'un gouvernement national ; elle doit constituer des partenariats et recourir à des acteurs très divers. » (Livre blanc sur la gouvernance européenne, 2001)

De nombreuses similarités existent entre les fonctions dirigeantes des secteurs public et privé. Toutefois, si l'ambition principale d'une société privée est la rentabilité et la génération d'une plus-value pour ses actionnaires (même si cela doit être compensé par d'autres éléments comme une politique de responsabilité sociale), la raison d'être d'un organisme public peut s'avérer plus difficile à définir.

Alors que la pression concurrentielle est généralement moins importante au sein des organismes publics, travailler dans ce contexte suppose souvent d'avoir affaire à :

Des **relations complexes** avec une grande variété de parties prenantes, dont les points de vue ou les intérêts sont parfois divergents, voire contradictoires (p. ex. contribuables et bénéficiaires d'un service).

Diverses influences dues à des événements extérieurs : la gestion de crise et la capacité à réagir à des priorités changeantes liées aux besoins du public sont souvent inhérentes à la fonction publique (dans certains cas, on peut même dire qu'il s'agit du cœur de métier de nos organisations).

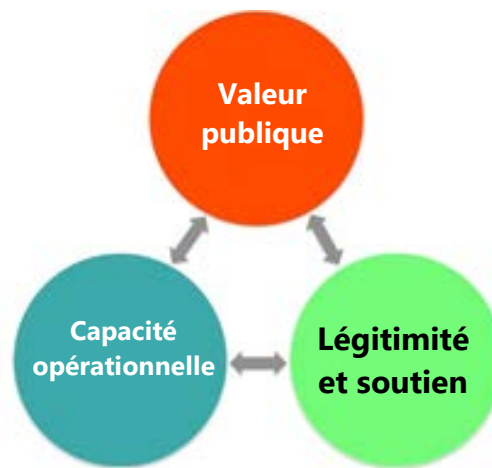
Une **alternance politique**, une modification des priorités et d'autres changements connexes fréquents.

Pour mieux comprendre notre environnement de travail, une première démarche consiste à analyser les éléments qui le composent concrètement. Mark Moore et ses collègues de l'Université de Harvard ont mis au point un modèle utile pour les managers du secteur public.

Si l'on en croit ce modèle, l'objectif des organismes publics est de « **créer une valeur publique (sociale)** ».

Pour identifier plus clairement ce qui compose cette valeur publique et pour aider les managers à la générer, l'équipe de Mark Moore a schématisé la « **stratégie du secteur public** ».

Ce concept est illustré par un simple diagramme baptisé le « Triangle stratégique ».



Le triangle résume les trois questions clés que les managers du secteur public doivent se poser (si possible) avant de s'engager, eux-mêmes et leur organisation, dans un mode d'action spécifique :

Quelle est la « **valeur publique** » que l'organisation cherche à générer ? La question porte non seulement sur la raison d'être de l'organisation (le « pourquoi »), mais aussi sur la manière dont elle génère concrètement une valeur ajoutée en vue de remplir sa mission (le « comment »).

Quelles sont les « **sources de légitimité et de soutien** » sur lesquelles il convient de s'appuyer pour permettre à l'organisation d'exercer ses fonctions et qui fournissent les ressources nécessaires à la réalisation de l'effort qui génère la valeur recherchée ? Bien entendu, cette question se réfère principalement à l'autorité politique et au cadre législatif régissant les activités de l'organisation.

Quelles sont les « **capacités opérationnelles** » (y compris les nouveaux investissements et les innovations) dont dépend l'organisation (ou qu'elle doit développer) pour livrer les résultats escomptés ?

Le rôle d'un manager du secteur public est donc complexe. Exercer une fonction à responsabilité suppose d'être à même de faire ce constat et d'y réagir comme il se doit.

Par ailleurs, les managers sont souvent confrontés à des exigences pouvant sembler paradoxales (voire absurdes ou contradictoires), comme « Produire plus de résultats avec moins de ressources ».



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 1.1

Comment, en quelques mots, décriez-vous la « valeur publique », c.-à-d. la mission, de votre équipe ou unité en termes de production ?

Comment décriez-vous les résultats concrets (c.-à-d. dans ce cas, l'impact pour les citoyens) que votre équipe ou unité génère ?

Quels sont « la légitimité et le soutien » sur lesquels vous pouvez vous appuyer ?

En savoir plus

Article de Mark Moore sur **la valeur ajoutée publique et la citoyenneté** (EN)

<http://www.management-issues.com/interviews/4606/mark-h-moore-on-public-value/>

Analyse du livre de Mark Moore **Recognising Public Value** (EN)

http://www.gfoa.org/sites/default/files/GFROct1457_0.pdf

1.2 Reconnaître et gérer la complexité

Nous l'avons vu, le rôle des managers du secteur public est potentiellement complexe. Cette section indique comment reconnaître les situations complexes, puis comment les gérer.

Reconnaître les situations complexes

Lorsqu'ils rencontrent une situation complexe, les managers doivent réfléchir différemment (cf. **modèle Cynefin** ci-dessous).

Mais avant cela, le tout est de reconnaître qu'une situation est complexe.

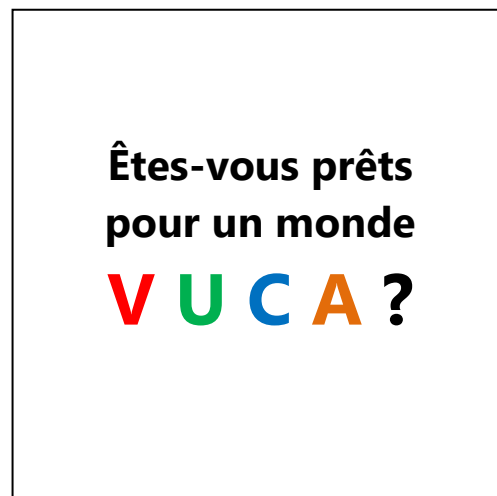
Bien que la complexité ne puisse être définie de manière absolue, les situations rencontrées par les managers sont souvent compliquées parce qu'elles intègrent une ou plusieurs des composantes suivantes :

Volatilité : la situation se produit rapidement, sans qu'on puisse vraiment s'y attendre, et peut évoluer rapidement

Incertitude : l'évolution de la situation est peu prévisible ou maîtrisée, notamment par manque d'informations ou parce que la relation de cause à effet n'est pas claire

Complexité : la situation se compose de nombreux éléments interdépendants

Ambiguïté : la situation est vague ou incertaine et peut être perçue différemment selon la personne concernée



L'acronyme **VUCA** illustre un concept couramment utilisé pour résumer les principales difficultés rencontrées par les managers et leaders évoluant dans des environnements complexes.



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 1.2

À quels facteurs de complexité et/ou de changement êtes-vous confronté ?

Indiquez vos idées pour chacun des aspects suivants : politique, économique, social, technique, légal et environnemental.

Dans quelle mesure sont-ils liés aux quatre dimensions du principe VUCA ?

Y en a-t-il un ou deux qui vous affectent plus ?

En savoir plus

Vidéo expliquant le concept **VUCA** (EN)

<https://www.youtube.com/watch?v=lfz9LtwYmv4>

Adapter la prise de décisions

Les managers doivent adopter différentes stratégies de résolution de problèmes et de prise de décisions selon la complexité de la situation.

Le **modèle Cynefin** a pour but d'aider les managers à prendre de meilleures décisions en les aidant à évaluer le degré de complexité d'une situation et en adaptant leur stratégie décisionnelle en conséquence.



Les **quatre degrés de complexité** sont :

Simple : les relations de cause à effet sont clairement identifiables pour une personne disposant de tous ses moyens.

Complicqué : les relations de cause à effet sont identifiables pour les personnes disposant de l'expertise nécessaire. Comprendre pourquoi votre voiture ne démarre pas est parfois compliqué, et même le mécanicien devra

examiner le moteur pendant quelques instants avant de pouvoir identifier la source du problème. Les situations compliquées sont donc celles dans lesquelles seul un expert se sentira à l'aise.

Complexe : les relations de cause à effet ne peuvent être identifiées qu'en prenant du recul. Dans le cas d'un problème complexe, les relations de cause à effet peuvent être totalement enchevêtrées. Dans ce genre de situations, une expertise peut toujours s'avérer importante, mais pourrait ne pas être suffisante. Il faudrait donc aller plus loin et agir comme un consultant, c'est-à-dire en « investiguant » la situation avant de pouvoir faire quoi que ce soit.

Chaotique : les relations de cause à effet sont impossibles à déterminer. Dans ce cas, la situation est à ce point complexe qu'il devient impossible d'y trouver une quelconque logique. Elle ne semble ni compréhensible, ni prévisible. La première chose à faire est donc de stabiliser (au moins partiellement) le système.



Exercice : Évaluer le degré de complexité 1.1

Reliez ces problèmes à la/aux bonne(s) catégorie(s) :

	Simple	Compliqué	Complexe	Chaotique
Fuite de pétrole en mer		X	X	X
Cette situation est à tout le moins un problème compliqué, assorti d'une longue série de causes et effets (quantité de pétrole déversé, flux marins, vent, etc.). Il peut même devenir complexe et, en cas d'accident majeur (fuite à un endroit vulnérable ou conditions météorologiques difficiles), s'avérer chaotique.				
Panne de moteur (que je ne parviens pas à réparer) de grand matin		X		
Normalement, ce genre de situation devrait être considéré comme un problème compliqué, dans la mesure où un expert compétent devrait pouvoir y remédier).				
Gestion d'un service de secours pendant une grande catastrophe naturelle			X	X
Cette situation est à tout le moins complexe et pourrait devenir chaotique.				
Envoi d'un homme sur Mars			X	
L'accumulation de facteurs (humains, technologiques, économiques, politiques, etc.) et leur interaction en font un problème complexe.				



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 1.3

Réfléchissez à présent à 3 projets/problèmes auxquels vous avez dû vous consacrer récemment. Pouvez-vous en identifier un qui était :

- Complicé : pourquoi ?
- Complexe : pourquoi ?
- Chaotique : pourquoi ?

Le modèle décisionnel découlant du modèle Cynefin est le suivant :

Simple : prendre le pouls de la situation (« recueillir les données »), identifier la catégorie dont elle relève et y remédier avec les pratiques les plus adaptées

Complicé : prendre le pouls de la situation, analyser le « problème » (ou faire appel à un expert) et y remédier avec des pratiques adaptées

Complexe : « investiguer », c.-à-d. encourager la réflexion collective et mettre au point des expérimentations sécurisées pour mieux comprendre la situation et tester les solutions possibles, et puis seulement en prendre le pouls et y remédier

Chaotique : commencer par agir pour stabiliser la situation, puis prendre le pouls et y remédier

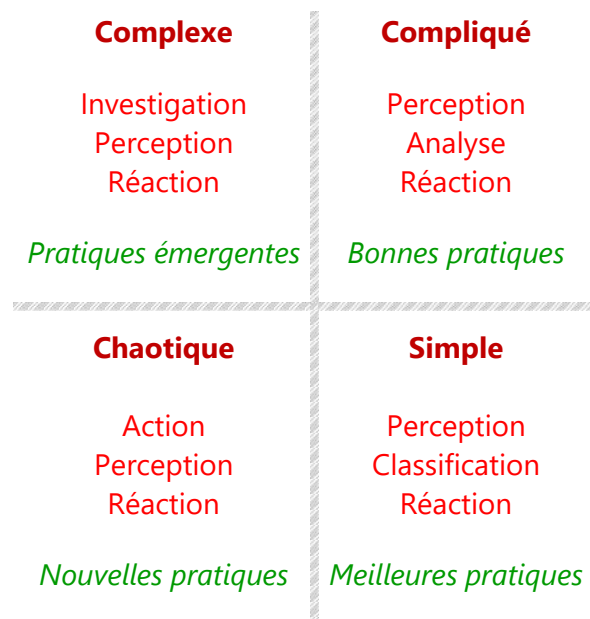


Image tirée de Creative Commons "Cynefin framework by Dave Snowden", publié sous la référence CC BY 3.0 (agencement légèrement modifié).



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 1.4

Quels aspects de votre travail pourraient être qualifiés de simples, compliqués, complexes ou chaotiques ? Pourquoi ?

Avez-vous une approche décisionnelle naturelle ou par défaut ? Laquelle ?

Avez-vous des exemples de situation concrète où d'autres approches décisionnelles auraient pu s'avérer plus efficaces ?

Comment votre approche pourrait-elle à l'avenir être mieux adaptée aux différents types de situation ?

En savoir plus

Article (EN) : *A Leader's Framework for Decision Making*, David J. Snowden et Mary E. Boone, Harvard Business Review, novembre 2007

Livre (EN) : *Wicked problems*, Tom Ritchy (2005) - an introduction to morphological analysis

1.3 Comprendre mes parties prenantes

Une première étape importante dans la compréhension d'un environnement complexe est la réalisation d'une analyse des parties prenantes.

Définitions

Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes susceptibles d'influer sur, ou d'être touchés par une action proposée.



Les parties prenantes peuvent notamment être caractérisées par leur lien avec l'action concernée.

Catégories de parties prenantes :

Les parties prenantes primaires sont les personnes ou les groupes de personnes qui seront directement touchés, de manière positive ou négative, par un effort ou par les actions d'un service ou d'une organisation.

Les parties prenantes secondaires sont les personnes ou les groupes de personnes qui seront indirectement touchés, de manière positive ou négative, par un effort ou par les actions d'une agence, institution ou organisation.

Les parties prenantes clés sont les personnes ou les groupes de personnes susceptibles d'influer positivement ou négativement sur un effort ou qui sont importants pour une organisation, agence ou institution impliquée dans un effort ; elles peuvent ou non faire partie d'une des catégories précédentes.

Pourquoi identifier et analyser les parties prenantes ?

Identifier et comprendre les parties prenantes est important, dans la mesure où cela permet :

- de proposer davantage d'idées

- de refléter le point de vue de tous les secteurs et éléments touchés au sein de la communauté, et donc d'avoir une meilleure perception du contexte
- d'améliorer la crédibilité de votre organisation ou équipe
- d'accroître les chances de soutien de la part de toutes les parties prenantes
- d'améliorer les chances de réussite de l'effort

Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes consiste à :

1. identifier les parties prenantes potentielles
2. examiner plus en détail les parties prenantes importantes
3. classer les parties prenantes par ordre de priorité (p. ex. sur la base de leur influence et de leur intérêt)
4. élaborer un plan d'action adapté

Étape 1 – Identification des parties prenantes

Vos parties prenantes sont l'ensemble des personnes ou groupes de personnes pouvant avoir une influence sur votre travail ou être touchées par votre travail. Elles recouvrent par exemple :

- les parties prenantes « internes » comme votre supérieur ou vos collègues,
- votre public « cible », comme les citoyens européens ou des groupes de personnes spécifiques,
- toute personne ou tout groupe de personnes pouvant vous donner accès aux ressources dont vous avez besoin, notamment en termes de budget, d'expertise, d'assistance administrative ou de reconnaissance.

Pour vous assurer d'avoir identifié un ensemble de parties prenantes suffisamment représentatif, vous pouvez également recourir à un modèle comme « PESTLE » (politique, économique, social, technique, légal et environnemental). Cela suppose de veiller à inclure les parties prenantes pouvant vous donner accès à des ressources ou susceptibles d'être touchées

d'un point de vue politique, économique, social, technique, légal et environnemental.

Étape 2 – Analyse des parties prenantes

À présent que vous avez identifié les principales parties prenantes, vous pouvez analyser plus en détail certains éléments comme :

- leurs objectifs (sur le plan personnel et professionnel)
- leurs contraintes (qu'est-ce qui limite leur action ?)
- leurs atouts (quelles sont les ressources à leur disposition ?)
- leurs enjeux (qu'ont-elles à y perdre ou y gagner ?)
- leur stratégie (comment entendent-elles atteindre leurs objectifs ?)

Penchez-vous maintenant sur la relation que vous entretenez avec chacune des parties prenantes et sur le lien qui les unit.

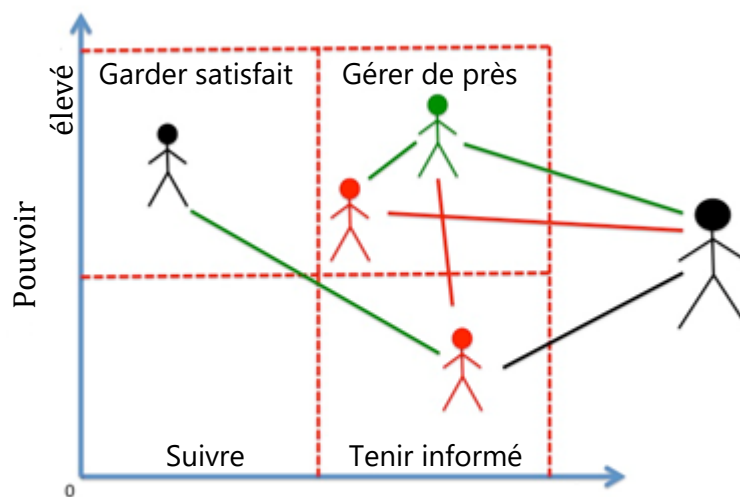
Vous pouvez également vous intégrer dans le diagramme pour indiquer le statut de votre propre relation avec chaque partie prenante.

Étape 3 – Priorisation des parties prenantes

Dans la mesure où vous devriez à ce stade avoir identifié un grand nombre de parties prenantes, il peut s'avérer utile de commencer à les classer par ordre de priorité afin de se concentrer sur les plus importantes. Pour ce faire, il convient d'identifier pour chaque partie prenante :

- son influence potentielle sur votre projet
- son niveau d'intérêt pour votre projet (enjeux)
- sa position vis-à-vis du projet (pour, contre ou avis neutre)

Les parties prenantes peuvent être représentées de manière schématique.



Vous pouvez ensuite leur attribuer un code couleur, p. ex. :

- Vert : coopérative, favorable
- Noir : neutre
- Rouge : totalement défavorable

Tracez ensuite un trait de couleur entre les parties prenantes pour représenter le statut de leurs relations, en utilisant par exemple la convention suivante :

- Vert : bonnes relations
- Noir : relations neutres
- Rouge : mauvaises relations

Étape 4 – Gestion des parties prenantes

Il est à présent temps de planifier les actions que vous avez besoin d'entreprendre. Les recommandations suivantes sont fournies par **Mindtools** (https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_08.htm) :


- **Planifiez votre gestion des parties prenantes.** Le temps que vous accorderez à cette gestion dépendra de l'importance et du niveau de difficulté de vos projets et de vos objectifs, du temps disponible pour la communication et de l'aide dont vous avez besoin pour atteindre les résultats souhaités. Déterminez cette aide, le temps nécessaire pour la gérer et celui nécessaire à la communication.
- **Définissez bien vos objectifs pour chaque partie prenante.** Parcourez votre liste de parties prenantes en vous interrogeant sur le niveau de soutien que vous attendez d'elles et (le cas échéant) sur le rôle que vous souhaitez qu'elles remplissent. Définissez les mesures que vous souhaitez qu'elles prennent. Notez ces informations dans les colonnes « Soutien escompté », « Rôle souhaité dans le projet » et « Actions requises ».
- **Déterminez les messages à communiquer.** Déterminez les messages à faire passer à vos parties prenantes pour les convaincre de vous soutenir et de participer à la réalisation de vos projets et objectifs ; il s'agira généralement de souligner les avantages de votre action pour la personne ou l'organisation.
- **Déterminez les actions et la communication.** Enfin, définissez ce dont vous avez besoin pour obtenir et gérer le soutien de ces parties prenantes. Pour ce faire, déterminez la manière dont vous allez gérer la communication et l'implication de vos parties prenantes en fonction du temps et des ressources disponibles.

Élaborez ensuite un plan de communication pratique le plus efficace possible, en vous concentrant tout d'abord sur les parties prenantes les plus influentes/touchées, puis sur les parties prenantes les moins influentes/touchées. Veillez dans ce cadre à bien doser la quantité d'informations à transmettre, afin d'éviter de fournir trop ou trop peu de renseignements.



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 1.5

Identifiez les parties prenantes de votre situation. Ensuite, analysez-les et planifiez les actions que vous prendrez en utilisant les tableaux ci-dessous.

 Cet exercice devrait être réalisé en guise de préparation à la formation Naviguer le changement et la complexité.

Fiche d'analyse des parties prenantes

	Partie prenante 1 :	Partie prenante 2 :	Partie prenante 3 :
Objectifs (sur le plan personnel et professionnel)			
Contraintes (qu'est-ce qui limite leur action ?)			
Atouts (quelles sont les ressources à leur disposition ?)			
Enjeux (qu'ont-elles à y perdre ou à y gagner ?)			
Stratégie (comment entendent-elles atteindre leurs objectifs ?)			

Fiche de planification des actions

Nom/coordonnées de la PP	Stratégie de coopération ¹	Intérêts et préoccupations de la PP	Statut ²	Soutien requis de la PP	Action / communication			
					Quoi ?	Comment ?	Quand ?	Qui ?

¹ Suivre / Tenir informé / Garder satisfait / Gérer de près

² Opposant / Critique / Neutre / Favorable / Défenseur

En savoir plus

Modèle interactif pour l'analyse des parties prenantes (EN)

https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

Outil d'analyse des parties prenantes (EN)

<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main>

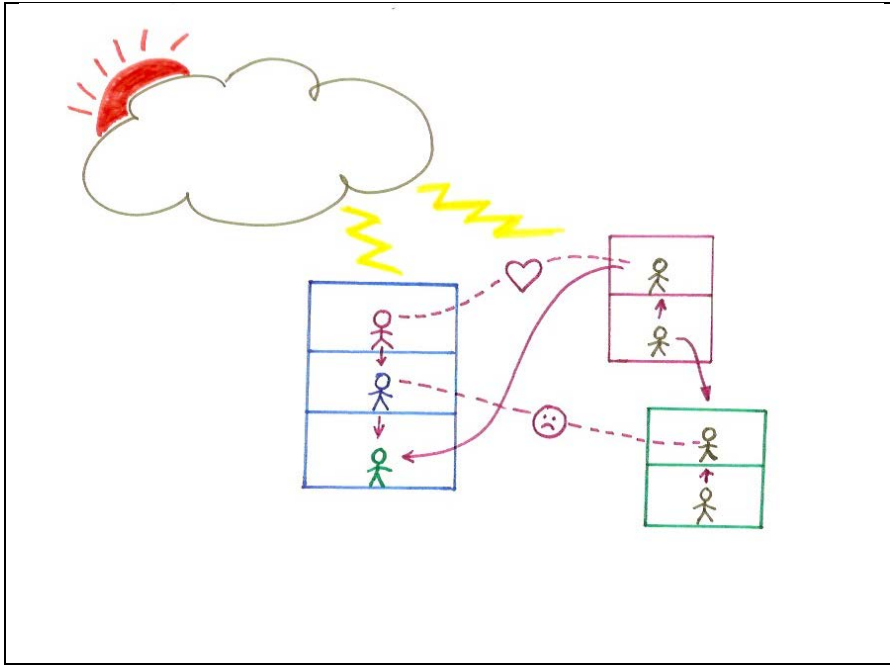
Outil de visualisation – « Images contexte »

La section ci-dessous présente une technique de contextualisation en images visant à aider les managers à visualiser la situation. Cette méthode peut s'avérer très utile, tant pour comprendre la situation que pour l'expliquer à d'autres.

Quelques principes pour dessiner une « image contexte » en toute simplicité :

- représenter les éléments du schéma à l'aide de symboles et dessins
- vous inclure si nécessaire
- indiquer les éléments physiques (structurels)
- ajouter les éléments dynamiques
- représenter les interactions entre les éléments
- ajouter des données objectives et subjectives
- s'interroger sur les rôles sociaux

Voici un exemple d'image contexte. Comme vous pouvez le voir, le but n'est pas de faire du grand art !



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 1.6

Dessinez une image contexte de votre propre situation.

Servez-vous-en pour expliquer le scénario à un de vos collègues. Demandez-leur de signaler tout ce qui pourrait y avoir été omis ou manquer de clarté.

1.4 Adopter une approche systémique

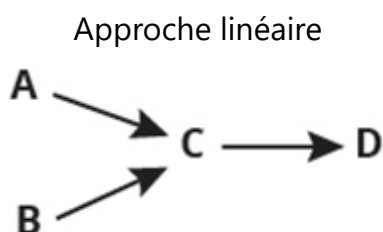
La section ci-dessous présente une approche systémique visant à aider les managers à mieux gérer les situations complexes.

Définitions

Systeme : ensemble d'éléments (ou sous-systèmes) intégrés en vue d'accomplir un objectif commun (p. ex. un système de personnes est une organisation). Les systèmes supposent la présence d'intrants, de dynamiques, d'extrants et de résultats, avec une interaction constante entre ces différents éléments. Si un élément du système est soustrait de l'équation, c'est toute la nature du système qui en est modifiée.

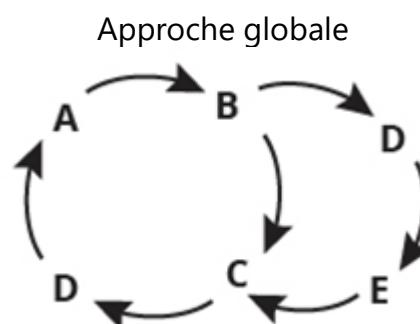
Approche systémique : mode de réflexion permettant de comprendre comment les ensembles pouvant être considérés comme des systèmes s'influencent les uns les autres au sein d'une entité complète ou de systèmes plus vastes.

Pensée séquentielle



Dans la pensée séquentielle, tout peut s'expliquer par une séquence causale d'événements. De ce point de vue, les causes fondamentales sont les événements qui amorcent la séquence de cause à effet, tels que A et B.

Pensée systémique



Dans la pensée systémique, un comportement global émerge de la structure de ses boucles de rétroaction. Les causes fondamentales ne sont pas constituées de nœuds individuels ; il s'agit de forces émergeant de boucles de rétroaction spécifiques.

La pensée systémique apporte de nouvelles perspectives aux managers qui tentent d'interpréter les modèles et les événements émergeant au sein de leur organisation. Dans le passé, les managers se concentraient généralement sur

un seul élément à la fois. Le problème était qu'une organisation pouvait avoir des services exemplaires fonctionnant très bien séparément, mais beaucoup moins bien ensemble. C'était par conséquent toute l'organisation qui en pâtissait.



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 1.7

L'approche systémique peut aider les managers à mieux comprendre le système complexe au sein duquel ils travaillent. Un exemple de système complexe est l'équipe que vous gérez.

Analysez votre équipe en tant que système. Dressez une liste des principaux facteurs qui déterminent le comportement des membres de votre équipe.

En savoir plus

Présentation vidéo de l'**approche systémique** par Peter Senge (EN)

<https://youtu.be/eXdzKBWDraM>

Site fournissant un aperçu de l'**approche systémique** (EN)

<http://managementhelp.org/organizations/systems.htm>

Livre (EN) : Peter M. Senge, The Fifth Discipline Discipline (Random House, ISBN 0 7126 5687 1)

1.5 Comprendre la culture organisationnelle*

Un module de formation spécifique est proposé sur ce sujet.



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 1.8

La culture organisationnelle a un impact sur le comportement du personnel ; il est donc utile de comprendre comment les différentes cultures des institutions européennes influencent le comportement des managers et de leur équipe. Pensez à la culture de votre propre institution :

- Comment la caractériseriez-vous ?
- En quoi diffère-t-elle de celle des autres institutions ?
- Comment la culture de votre institution ou direction influence-t-elle votre comportement ?
- Comment pourriez-vous utiliser cette connaissance pour prévoir la réaction des autres à vos propres initiatives ?

En savoir plus

Article sur la **culture organisationnelle** (EN)

<http://managementversity.com/organisational-culture/>

2. ÉLABORER ET PILOTER LA STRATÉGIE

2.1 Stratégie

Définitions

Il existe de nombreuses définitions du terme « **stratégie** ». Max McKeown avance que « la stratégie est une manière de façonner l'avenir » et une façon pour l'homme de tenter d'atteindre « la finalité souhaitée avec les moyens disponibles ».

Henry Mintzberg décrit quant à lui **5 conceptions la stratégie**. Cette dernière peut être considérée comme :

Un **plan** : une série d'actions à déterminer d'avance pour atteindre une finalité spécifique

Un **stratagème** : un moyen de se montrer plus fin que la concurrence

Un **modèle** : une série d'enseignements tirés des expériences réussies du passé et transposables à de nouvelles situations

Une **position** : la manière dont l'organisation se situe vis-à-vis de son environnement

Un **point de vue** : l'influence substantielle que la culture organisationnelle et la réflexion collective peuvent avoir sur les décisions stratégiques au sein d'une organisation

En examinant la stratégie sous ces différents angles de vue, vous serez plus à même d'élaborer une stratégie ambitieuse, pratique et réaliste.

Une stratégie implique généralement deux grandes dynamiques : la formulation et la mise en œuvre. La présente section se concentrera sur la formulation, tandis que la mise en œuvre sera abordée ultérieurement, sous le titre **Gérer le changement**.

La formulation suppose :

1. de **clarifier les objectifs** et les moyens d'évaluation
2. d'**analyser la situation** au regard d'un objectif spécifique

3. d'**identifier différentes options** pour atteindre l'objectif
4. d'**analyser ces options** pour en évaluer l'impact et les risques
5. de **prendre une décision** quant à l'option à adopter

S'il peut sembler qu'il s'agit d'une approche linéaire, c'est toutefois rarement le cas. Les situations complexes impliquent souvent plusieurs versions qui permettent progressivement d'affiner les objectifs et les options potentielles. Généralement, une personne ou une équipe qui tente de résoudre un problème complexe n'adoptera pas une approche linéaire. Elle aura plutôt tendance à faire la navette entre les étapes clés de la résolution d'un problème. À titre d'exemple, l'élaboration d'une solution possible supposera d'acquérir une meilleure compréhension de la situation, afin de mieux définir le problème concret.

2.2 Mission et vision

Le point de départ de toute stratégie implique sans doute de clarifier les objectifs (la mission) et l'orientation (la vision) du service ou de l'organisation.

Définitions

définition de **mission** est un texte servant à communiquer la finalité du service ou de l'organisation.

Rôles de la définition de mission :

Distinguer l'essentiel du secondaire

Énoncer clairement quelles parties prenantes en tireront parti et comment

Donner une orientation spécifique au service ou à l'organisation

Une **mission** diffère d'une **vision**, en ce sens que la première énonce la cause et la seconde l'effet. Une mission est une finalité à atteindre, tandis qu'une vision est une aspiration à concrétiser pour atteindre cette finalité.

Selon Burt Nanus, une **vision** traduit un avenir réaliste, crédible et attrayant pour un service ou une organisation.

Principes clés d'une définition de vision :

Avenir : Une vision ne reflète pas le présent, mais l'avenir. Elle peut être liée au mode de fonctionnement actuel, mais reflète en fin de compte une aspiration pour l'avenir.

Réalisme : Une vision doit être ancrée dans la réalité pour avoir du sens pour un service ou une organisation. Elle doit être logique et liée à la raison d'être ou l'identité de l'organisation.

Crédibilité : Une vision doit être crédible et pertinente. Un des objectifs d'une vision est d'inciter les membres de l'organisation à atteindre un certain niveau d'excellence et de fournir une aspiration et une orientation. Si elle n'est pas crédible, elle ne remplira aucune de ces finalités.

Attrait : Pour inspirer et motiver, une vision se doit d'être attrayante. Elle doit susciter l'envie de contribuer à l'avenir entrevu pour le service ou l'organisation.

Exemple d'une déclaration de mission et de vision :

POSTE DE BELIZE

MISSION

La Poste veillera toujours à une satisfaction de la clientèle la plus élevée possible en proposant des services postaux et connexes rapides, courtois, fiables et abordables.

VISION

D'ici 2012, la Poste de Belize :

- aura atteint un seuil de rentabilité grâce à une approche commerciale
- proposera un service d'excellence à ses clients dans toutes les régions du pays
- assurera la formation de son personnel et lui offrira des opportunités pour s'assurer que tous puissent développer leur potentiel
- sera un leader reconnu dans la livraison de courrier et de marchandises

DEVISE : « La Poste de Belize, un gage de qualité »



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 2.1

Qu'il s'agisse d'une personne, d'une équipe ou d'une organisation, il est essentiel de lui indiquer un objectif et une orientation pour obtenir son engagement. Le sentiment de poursuivre un objectif commun permet de consolider l'adhésion à une finalité et de faire correspondre les objectifs de chaque personne à ceux de l'organisation. Autrement dit, il permet de comprendre la nécessité d'un effort collectif coordonné, dans la mesure où la subordination des intérêts individuels à l'objectif commun ne peut être atteinte que grâce à l'effort collectif.

Comment expliqueriez-vous la mission de votre département aux membres de votre équipe ?

Quelle est la vision de votre département ? Est-elle réaliste, crédible et attrayante ?

Votre vision communique-t-elle un objectif et une orientation qui parleront aux personnes et les aideront à réaliser un effort collectif coordonné ?

Dans quelle mesure votre vision est-elle tangible et liée à votre réalité actuelle ? Est-elle suffisamment concrète ?

En savoir plus

Vidéo résumant comment écrire une **déclaration de mission** (EN)

<https://www.youtube.com/watch?v=XtyCt83JLNY>

Vidéo résumant comment écrire une **déclaration de vision** (EN)

<https://www.youtube.com/watch?v=ioY-YSOKBtY>

Site fournissant un aperçu de la **planification stratégique** (EN)

<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/strategic-planning/vmosa/main>

2.3 Intelligence collective*

Élaborer une stratégie peut être une tâche complexe, dans le cadre de laquelle l'intelligence collective s'avérera utile.

Définitions

L'intelligence collective est un mode de pensée impliquant d'écouter plus d'une opinion et de tenir compte de divers points de vue, sans qu'aucun ne prenne le pas sur les autres, de manière à appréhender les problèmes complexes au moyen d'une approche plus sophistiquée.

Pourquoi recourir à l'intelligence collective ?

Un manager aura deux principales raisons d'adopter l'intelligence collective :

- Certaines questions sont à ce point complexes que même l'esprit le plus brillant ne pourra pas les résoudre seul
- Les solutions dont l'élaboration a fait l'objet d'un effort collectif suscitent une plus grande adhésion

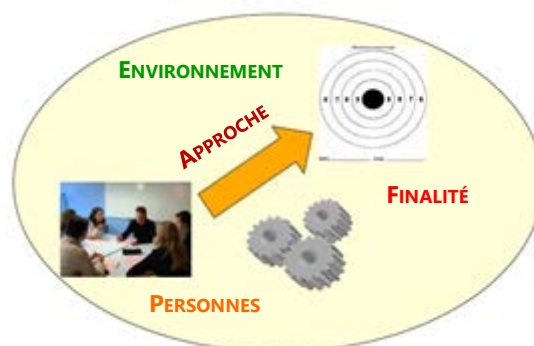
Principes clés

Les principes clés de tout effort créatif sont la finalité, l'approche, les personnes impliquées et l'environnement.

La **finalité** se réfère aux résultats souhaités

L'**approche** est la démarche adoptée pour résoudre un problème ou prendre une décision

Les **personnes impliquées** recouvrent notamment celles qui ont participé à la réflexion, celles qui seront touchées par une quelconque retombée et celles à même d'influencer la démarche



L'**environnement** se réfère enfin à l'impact que peuvent avoir le lieu et le climat psychologique

Les étapes d'un **exercice de résolution collective** comprennent généralement :

L'identification des besoins

La clarification des objectifs

L'invitation des bonnes personnes

La conception de l'approche

La création d'un environnement propice

La réflexion collective

La consignation des résultats

La prise d'une décision

La mise en œuvre des actions convenues

Le suivi de la démarche

Nous reviendrons ci-dessous sur certaines de ces étapes.

En savoir plus

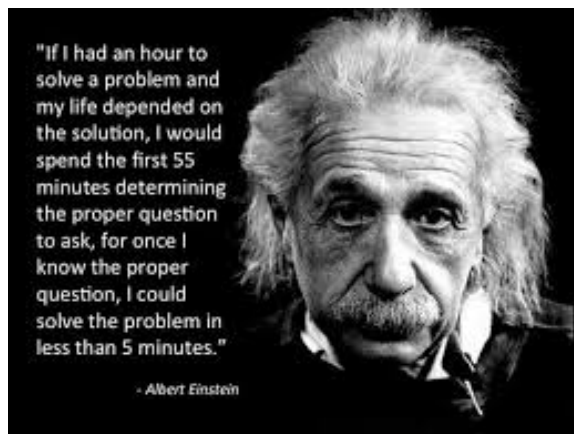
Vidéo présentant les **4 principes clés** (EN)

<https://www.youtube.com/watch?v=KOH6360PfmQ>

Clarification des objectifs

La première étape, et sans doute la plus importante, dans la résolution d'un problème est de clarifier la finalité.

Formuler le problème sous la forme d'une question inspirante est la manière la plus efficace d'amorcer et d'entretenir la discussion. Les questions inspirantes suscitent en effet davantage d'attention, d'intention et d'énergie.



(<https://www.pinterest.com/pin/234046511859660263/>)

Une question inspirante est une question :

- importante pour les participants
- suscitant la curiosité et la réflexion
- nécessitant une réponse qui ne se résume pas à « oui » ou « non »

Invitation des bonnes personnes

Il est bien entendu essentiel de sélectionner les « bonnes » personnes pour les inviter à prendre part à la réflexion. Pour ne pas se tromper, il convient de s'assurer que ces personnes sont :

- **Compétentes** : c.-à-d. qu'elles disposent des connaissances et compétences adéquates
- **Engagées** : c.-à-d. qu'elles sont motivées à l'idée d'apporter leur contribution
- **Complémentaires** : c.-à-d. qu'elles apportent une diversité de connaissances, compétences et modes de résolution

*« Un mode de résolution de problèmes est un ensemble cohérent de préférences individuelles quant à la planification et l'appréhension des défis ou des opportunités en vue de gagner en clarté, de produire des idées et de se préparer à l'action. Il regroupe les comportements de prédilection au moment d'aborder le changement, de traiter des informations ou de prendre des décisions. Votre mode de résolution influence votre approche, qu'il s'agisse d'une démarche individuelle, d'un partenariat ou d'un effort collectif. »**

Si vous suivez le module « Intelligence collective » de l'École européenne d'administration, vous aurez l'occasion de remplir un questionnaire sur ce thème afin de mieux comprendre votre propre mode de résolution de problèmes.

En savoir plus

Site exposant les **modes de résolution de problèmes** (EN)

<http://www.viewassessment.com/media/978/About-VIEW-2014.pdf>

Conception de l'approche

« Un de mes grands mentors a un jour dit que la plus belle des inventions humaines était la pensée créative, ou la manière dont nous donnons naissance à de nouvelles réalités. » Peter M. Senge

Une méthode utile pour élaborer un mode de pensée efficace est celle des **six chapeaux de la réflexion** (EN)

<https://youtu.be/UZ8vF8HRWE4>

(Image tirée de <http://www.brillianceactivator.com/services/training/six-thinking-hats/>)



Les six chapeaux de la réflexion sont une méthode mise au point par Edward de Bono ; il s'agit d'un outil visant à faciliter la discussion collective et la pensée individuelle. La méthode implique six chapeaux de couleur différente, représentant chacune un mode de réflexion spécifique. Les six chapeaux s'inscrivent dans la lignée de la pensée latérale et permettent aux groupes d'organiser la réflexion de manière cohérente et détaillée, afin de rendre cet exercice collectif plus efficace. (Wikipédia)

Dans la méthode, chaque chapeau représente un mode de réflexion différent :

Chapeau **bleu** : maîtrise, coordination, planification

Chapeau **rouge** : émotions, sentiments, intuition

Le chapeau rouge sert à recueillir les impressions des personnes sur le sujet

Chapeau **blanc** : faits et chiffres, informations

Chapeau **vert** : créativité, solutions

Chapeau **jaune** : optimisme, arguments positifs

Chapeau **noir** : jugement négatif, risques



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 2.2

Comment votre équipe mène-t-elle sa réflexion collective ? Est-elle suffisamment efficace et performante ?

Ses membres ont-ils des occasions de se retrouver pour réfléchir ?

Pour votre prochaine réunion, procédez à une séquence de « chapeaux de la réflexion » que vous pourriez utiliser pour structurer la discussion, par exemple :

Chapeau **bleu**

- Comment comptez-vous décrire l'objectif de la réunion et le résultat escompté ?
- Combien de temps allez-vous consacrer à la réunion ?

Comment allez-vous expliquer l'approche ?

Chapeau **rouge**

- Le chapeau rouge sert à recueillir les impressions des personnes sur le sujet

Chapeau **blanc**

- Quelles informations allez-vous fournir ?
- Quelles informations allez-vous tenter de recueillir ?

Chapeau **vert**

- Utilisez le chapeau vert si vous avez besoin de créer un « espace » pour générer de nouvelles options ou idées

Chapeau **jaune**

- Utilisez le chapeau jaune pour étudier les aspects positifs d'une idée

Chapeau **noir**

- Utilisez le chapeau noir pour évaluer les aspects négatifs ou les risques

Faites l'expérience en suivant cette séquence durant votre réunion, sans toutefois vous imposer de vous y tenir strictement

Chapeau **rouge**

- Utilisez le chapeau rouge pour vous enquérir du sentiment général que suscite l'idée après avoir écouté les observations des chapeaux jaune et noir

Chapeau **bleu**

- Utilisez le chapeau bleu pour récapituler la réunion, les décisions prises et les prochaines étapes

En savoir plus

Site d'Edward de Bono, qui explique les **six chapeaux de la réflexion** (EN)
http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

Livre : Edward de Bono, *Les six chapeaux de la réflexion*, Éditions d'Organisation ISBN-10 : 2708130102

Création d'un environnement propice à la réflexion

« La vulnérabilité est le berceau de l'innovation, de la créativité et du changement. Je mets au défi quiconque d'identifier une innovation qui ne soit pas née de la vulnérabilité, de l'avancement d'une idée considérée comme stupide par la moitié des personnes présentes autour de la table et mise en doute par l'autre moitié. Si l'idée paraissait tout de suite évidente pour tout le monde, elle n'aurait rien d'innovant, n'est-ce pas ? » Brené Brown

La création d'un espace « sûr » pour encourager la réflexion créative à l'échelle collective revêt donc une importance cruciale.

Nancy Kline définit **dix composantes** permettant de créer un climat de réflexion efficace :

Attention : écouter sans interrompre, s'intéresser à ce que la personne dira ensuite

Égalité : considérer les membres du groupe de réflexion comme des pairs, accorder à chacun un droit de parole et une attention identiques

Aisance : se libérer de tout sentiment d'urgence

Appréciation : se montrer cinq fois plus ouvert que critique

Encouragement : s'encourager à dépasser le cadre de pensée conventionnel en éliminant toute concurrence entre les personnes

Information : fournir toutes les données, se mettre à l'abri de toute dénégation pour pouvoir penser librement

Émotions : se laisser aller à ses émotions positives pour reprendre le fil de ses idées (la réflexion est plus efficace après un éclat de rire)

Diversité : réunir différentes identités au sein du groupe, encourager la pensée divergente

Perspicacité : se défaire de toute supposition limitative ou erronée, qui entrave la réflexion

Cadre : créer un environnement physique montrant aux membres du groupe qu'ils sont importants

Le manager ou leader d'un groupe a une influence fondamentale sur le climat de réflexion.

« [Bill O'Brien, ancien PDG d'Hanover Insurance] me dit que sa plus grande découverte, après des années de travail en tant que leader de projets et consultant pour accompagner le changement au sein des entreprises, était que "le succès d'une intervention dépend de l'état intérieur de l'intervenant". » Otto Scharmer, *Théorie U : Diriger à partir du futur émergent*



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 2.3

L'écoute est l'une des compétences clés d'un manager. Malheureusement, nous sommes peu à en disposer de manière innée ou à avoir suivi une formation en la matière.

Une première étape dans le développement de cette compétence est de vous interroger sur votre propre « centre de gravité » d'écoute.

Visionnez la vidéo sur la Théorie U d'Otto Scharmer, qui aborde les niveaux d'écoute (<https://youtu.be/eLfXpRkVZal>) et tenez un journal de vos niveaux d'écoute pendant au moins deux journées « ordinaires ».

Qu'avez-vous observé ?

Pouvez-vous identifier une situation spécifique dans laquelle il serait bénéfique d'améliorer votre niveau d'écoute ?

Comment pourriez-vous procéder pour y parvenir ?

En savoir plus

Vidéo analysant l'**influence de la vulnérabilité sur la créativité et l'innovation** (EN)

<https://www.youtube.com/watch?v=AO6n9HmG0qM>

Vidéo présentant le **climat de réflexion de Nancy Kline** (EN)

<https://youtu.be/IYWDCjYmQ7w>

Vidéo traitant des **dix composantes** (EN)

<https://youtu.be/HV7BpMIR7H4>

Livre (EN) : Nancy Kline, *More time to think*, Fisher King. ISBN 978-1-906377-10-6

Réflexion collective

La résolution de problèmes implique souvent de clarifier les objectifs, de comprendre la situation, d'étudier les options, de décider lesquelles appliquer (après en avoir évalué les impacts et les risques), de mettre en œuvre la solution et de l'évaluer.

L'approche collective de la résolution de problèmes est abordée en détail dans le manuel en ligne [Analyser et résoudre les problèmes](#).

En cas de situation simple ou compliquée, des pratiques « adaptées » ou « les plus adaptées » existent sans doute déjà. Mettre le chapeau vert supposerait donc de vous mettre en quête de solutions existantes.

Les situations complexes ont toutefois pour caractéristique d'être spécifiques et requièrent donc des solutions innovantes. Il convient pour ce faire de recourir à une approche créative, c'est-à-dire de « *faire le lien entre des idées, des informations et des éléments jusqu'alors indépendants pour créer quelque chose de nouveau* ». L'innovation peut quant à elle se définir comme « *le fait de transposer de nouvelles idées dans la réalité pratique* »¹¹

Quels sont les obstacles individuels et collectifs à la génération d'idées ?

Obstacles individuels à la résolution de problèmes

Le cerveau dispose de son propre système de classement ; c'est pourquoi il établit des modèles, des pistes ou des séquences qui guident le cours normal de notre réflexion. Toute la difficulté d'une approche créative consiste dès lors

¹ Fiona Mcleod et Richard Thomson, *Non-stop creativity and innovation*

à adopter un mode de pensée « latéral » pour s'éloigner de ces pistes et trouver de nouvelles approches.

Obstacles collectifs à la résolution de problèmes

Si réunir un groupe diversifié de personnes peut s'avérer utile dans la conception de solutions pour répondre à un problème complexe, cette situation peut initialement susciter une autre difficulté, qu'on appelle la *complexité sociale*. Les membres du groupe ayant des points de vue très divers, cela peut entraver la collaboration.

Plusieurs méthodes de réflexion collective ont été mises au point pour surmonter plus facilement ces difficultés et rendre les réunions plus productives. Les ressources ci-dessous vous permettront d'en apprendre davantage sur certaines de ces approches.

Prise de décisions collectives

Les groupes éprouvent souvent des difficultés à prendre des décisions parce qu'ils veulent mettre tout le monde d'accord sur tout. Une manière d'y remédier est de recourir à la **méthode de décision au consensus**.

<http://www.solutionsiq.com/consent-for-decision-making-in-agile-organizations/>

- Notez que les étapes de la méthode énoncée sur le site peuvent être mises en lien avec les six chapeaux de la réflexion : Présentation de la proposition (chapeau bleu)
- Tour de clarification (chapeau blanc)
- Tour de réaction rapide (chapeau rouge)
- Tour d'acceptation (chapeau noir)
- Amélioration de la proposition (chapeau vert)
- Vérification de l'acceptation quant à la proposition modifiée (chapeau rouge)



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 2.4

Sélectionnez une technique, comme Me in your shoes ou la Méthode de décision au consensus (cf. « En savoir plus » ci-dessous) et identifiez une occasion à faible risque pour l'expérimenter avec votre équipe.

Recensez des occasions appropriées pour expérimenter la technique :

Évaluez les enseignements de la première expérience. Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées ? Que ferez-vous différemment la prochaine fois ?



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 2.5

Préparez et menez un exercice d'intelligence collective avec votre équipe. Vous trouverez ci-dessous un modèle qui pourra vous aider.

Évaluez les enseignements de la première expérience. Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées ? Que ferez-vous différemment la prochaine fois ?

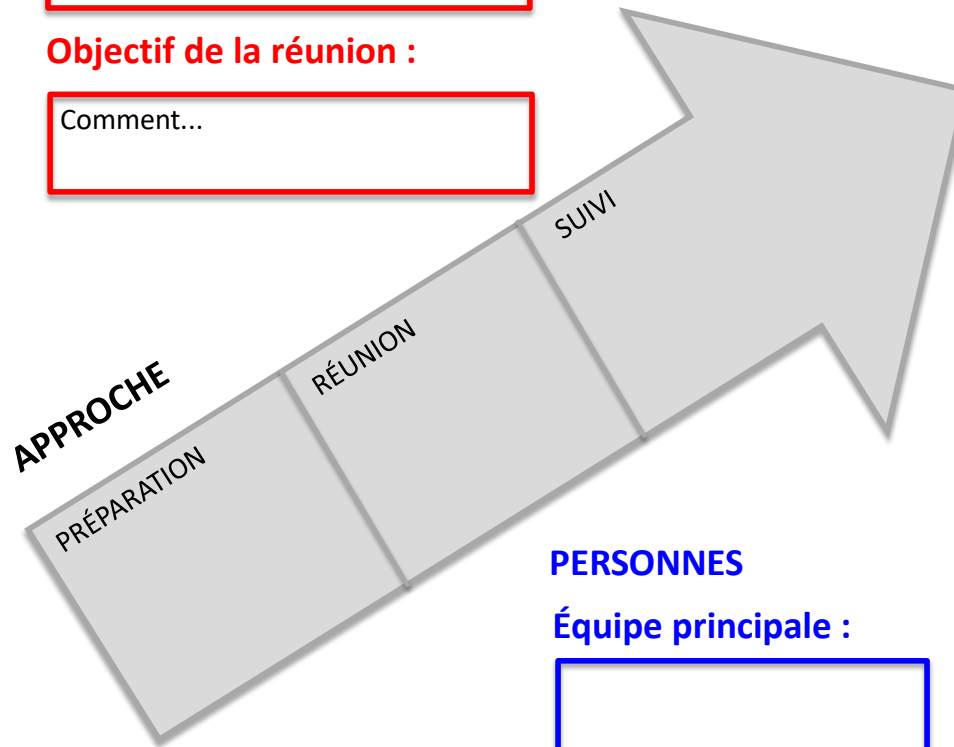
Organiser une réunion d'intelligence collective

FINALITÉ

Besoin/défi :

Objectif de la réunion :

Résultats :



ENVIRONNEMENT

PERSONNES

Équipe principale :

Participants :

En savoir plus

Site énonçant diverses **techniques pour stimuler la créativité** (EN)

<http://www.slideshare.net/ramonvullings/27-creativity-innovation-tools-final>

Brève vidéo expliquant la technique « **Me in your shoes** » (EN)

<https://vimeo.com/96062221>

Autres liens utiles (EN) :

The Art of Hosting

<http://artofhosting.ning.com/page/core-art-of-hosting-practices>

The World Café

<http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>

Conversational leadership

<http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Conversational-Leadership.pdf>

Open Space Technology

<http://openspaceworld.org/wp2/open/>

Appreciative Inquiry

<https://appreciativeinquiry.case.edu/>

Sociocracy 3.0:

<http://sociocracy30.org>

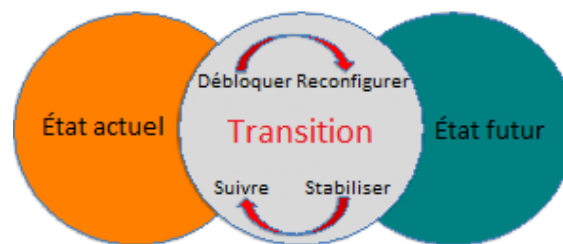
3. GÉRER LE CHANGEMENT

3.1 Comprendre le changement

Définitions

Le **changement** sous sa forme la plus simple est le passage d'un état actuel à un état futur en passant par un état transitoire.

Le changement est omniprésent dans notre environnement, que ce soit dans notre cercle familial, au sein de notre communauté ou dans notre travail. Il peut résulter d'une initiative propre ou être indépendant de notre volonté. Il constitue tantôt un renoncement déchirant, tantôt une évolution mineure. Mais qu'il soit attendu ou imprévu, sa nature fondamentale reste en tout cas le passage d'une situation A à une situation B en passant par une quelconque transition.



Si le changement peut sembler complexe, une grande partie du processus s'inscrit aussi dans une évolution naturelle. Après tout, rien ne reste jamais pareil ! En quoi consiste dès lors la **gestion du changement** ? Pour mieux comprendre ce concept, concentrons-nous tout d'abord sur la notion de changement. Nous l'avons dit, si le changement peut être permanent, il ne produit pas nécessairement les mêmes effets. Les différents types de changement peuvent par conséquent nécessiter différents types de gestion

Dans cette optique, comprendre le changement implique de le replacer dans son contexte.

Il convient dès lors de tenir compte des aspects suivants :

Finalité : quels sont les effets attendus du changement ?

Personnes concernées : quelles sont les personnes impliquées dans le changement ?

Contenu : en quoi consiste le changement ?

Mise en œuvre : comment le changement s'effectuera-t-il ?

Environnement : dans quel contexte le changement intervient-il ?

À cet égard, la gestion du changement peut être définie comme :

L'adoption de démarches adaptées à la nature, aux caractéristiques et au contexte de l'évolution à gérer afin de susciter l'adhésion au changement et d'atteindre les résultats souhaités.

Pourquoi viser le changement ?

« Il n'y a point d'entreprise plus difficile, plus douteuse, ni plus dangereuse que celle de vouloir introduire de nouvelles lois. Parce que l'auteur a pour ennemis tous ceux qui se trouvent bien avec les anciennes, et pour tièdes défenseurs ceux mêmes à qui les nouvelles profiteraient. » - Nicolas Machiavel

On a déjà écrit beaucoup sur les défis de la conduite du changement, alors pourquoi prendre la peine d'écrire encore sur le sujet ?

Avantages d'une gestion efficace du changement :

Renforcement de l'**efficacité** de l'équipe et de l'organisation en leur permettant d'anticiper les changements nécessaires (p. ex. nouvelles attentes des clients) et de faire preuve d'innovation

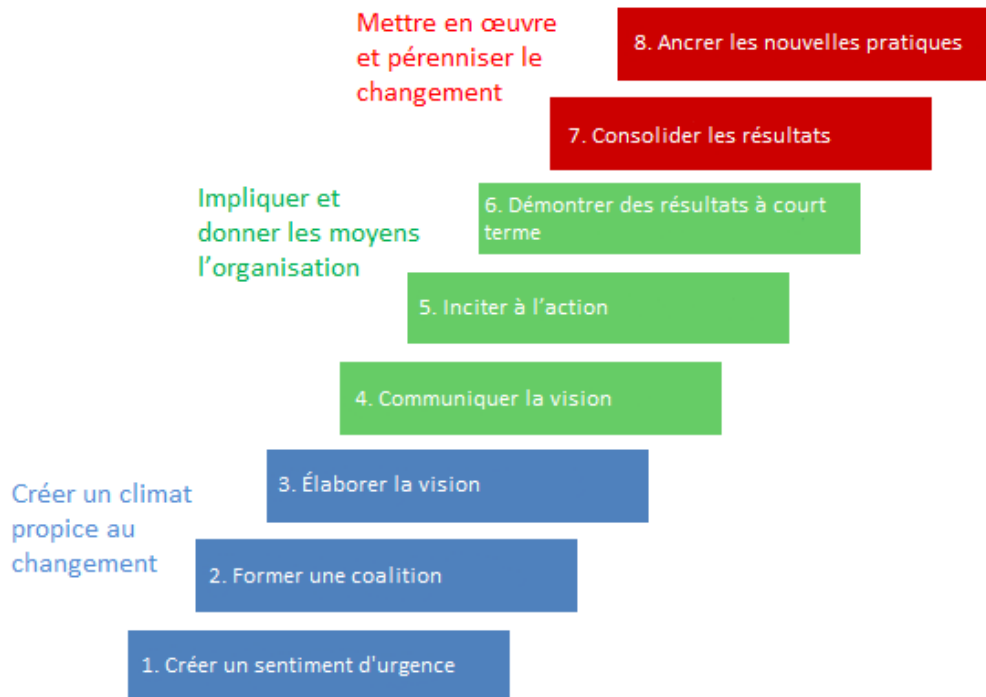
Amélioration des **performances** de l'équipe et de l'organisation en :

- leur permettant de mieux évaluer l'impact du changement
- harmonisant les ressources existantes au sein de l'équipe/l'organisation
- réduisant le temps nécessaire à l'introduction du changement
- veillant au bon moral des troupes
- réduisant le risque d'impact négatif sur les tâches quotidiennes

Limitez les risques associés au changement en vous assurant que les parties prenantes comprennent et soutiennent le changement en question et en anticipant les réticences éventuelles du personnel.

Principales composantes d'une gestion efficace

Il existe de nombreuses méthodes de gestion du changement. Un exemple bien connu est le modèle en 8 étapes mis au point par John Kotter² :



Le modèle de Kotter peut donner l'impression que le changement est un processus linéaire. Pourtant, c'est rarement en cas ; le changement est introduit graduellement par petits cycles.



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 3.1

Avez le recul, comment la situation de management à laquelle vous faites face actuellement est-elle différente de la situation passée ?

Comment vous et votre équipe vous êtes-vous adaptés à ces changements ?

Par exemple :

- la structure de l'équipe, l'organisation, les procédés, etc.
- votre rôle (de management/leadership)
- vos propres comportements

² Source : John Kotter, *The Heart of Change*

Dans quelle mesure avez-vous délibérément tenté d'apporter des changements à votre propre équipe ?

Quelle a été votre expérience de cette gestion du changement ?

À plus long terme, quel nouveau changement aimeriez-vous introduire ?

Dans quelle mesure pourriez-vous utiliser les idées du modèle en 8 étapes de Kotter pour votre prochaine initiative de changement ?

En savoir plus

Vidéo sur **le changement et la gestion du changement** (EN)

<https://www.youtube.com/watch?v=QWORFlIXn0>

Site où John Kotter explique son **modèle en huit étapes** (EN)

<http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

Modèle de John Fisher concernant le **changement personnel** (EN), basé sur les idées de John Kotter et s'avérant particulièrement utile pour comprendre la pression que le changement fait peser sur les individus et leur réaction au changement.

(<http://www.businessballs.com/personalchangeprocess.htm>)

3.2 Naviguer le changement et la complexité*

Cette section analyse la manière de susciter la flexibilité nécessaire afin de pouvoir atteindre des résultats dans un environnement complexe et changeant, tout en préservant sa vie privée.

Susciter la flexibilité au sein de l'équipe/l'organisation

Selon Julian Birkinshaw¹, le mode de management tient aux choix faits par les managers pour « *définir les objectifs, inciter à l'effort, coordonner les tâches, allouer les ressources, c'est-à-dire à la manière dont ils assurent les tâches de management* ».

Le mode de management adopté (consciemment ou non) aura un impact sur la capacité de votre équipe à s'adapter au changement. Le but de cette section est de vous aider à déterminer quel mode de management conviendrait le mieux à votre propre situation.

Le tableau ci-dessous reprend les options disponibles pour chacune des principales tâches de management :

Principales tâches de management	Options de management	
	Traditionnelles	Alternatives
Coordination de tâches	Gestion administrative	↔ Gestion émergente
Prise de décisions	Approche hiérarchique	↔ Approche collective
Motivation du personnel	Dynamique extrinsèque	↔ Dynamique intrinsèque
Fixation d'objectifs	Approche linéaire	↔ Approche oblique*

Selon le niveau de complexité et de changement auquel vous êtes confronté en tant que manager, différents modes de management s'avéreront plus ou moins efficaces et performants.



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 3.2

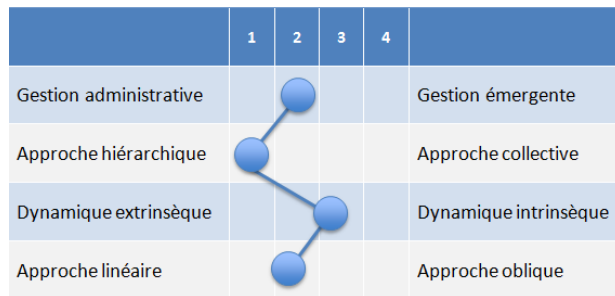
Veuillez remplir le questionnaire ci-dessous pour mieux comprendre le modèle de management dominant au sein de votre département.

	1	2	3	4	
	Je suis majoritairement d'accord avec l'énoncé de gauche	Je ne suis que modérément d'accord avec l'énoncé de gauche	Je ne suis que modérément d'accord avec l'énoncé de droite	Je suis majoritairement d'accord avec l'énoncé de droite	
1. Les activités du personnel sont coordonnées au moyen de rôles, de processus et de procédures clairement définis					1. Les activités sont coordonnées au moyen d'ajustements mutuels du personnel, qui agit selon ses meilleurs intérêts
2. Les informations relatives aux processus internes sont généralement considérées comme confidentielles et ne pouvant être partagées qu'en cas de nécessité					2. Les informations relatives aux processus internes sont généralement considérées comme consultables par l'ensemble du personnel
3. La responsabilité et la redevabilité des décisions sont attribuées à des personnes spécifiques de la hiérarchie					3. La prise de décisions est considérée comme relevant de la responsabilité collective de l'ensemble des équipes ou groupes
4. Les managers préfèrent se baser avant tout sur leurs propres connaissances et expérience					4. Les managers préfèrent se baser avant tout sur les connaissances et l'expérience de leurs subordonnés
5. Les objectifs sont de préférence explicites, relativement précis et à court terme					5. Les objectifs sont de préférence implicites, relativement vastes et à long terme (p. ex. plusieurs dizaines d'années)

6. L'avancement par rapport aux objectifs est mesuré à court terme (p. ex. tous les mois ou trimestres)					6. L'avancement par rapport aux objectifs est mesuré à long terme (p. ex. toutes les X années)
7. Les institutions européennes attirent leur personnel en mettant en avant le salaire et les avantages					7. Les institutions européennes attirent leur personnel en mettant en avant les réalisations/la contribution à la société
8. Le personnel qui preste des heures supplémentaires le fait par volonté de progresser au sein de l'organisation					8. Le personnel qui preste des heures supplémentaires le fait parce qu'il aime son travail ou croit fermement dans ce qu'il fait

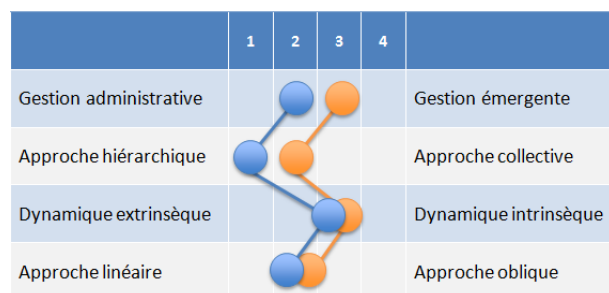
¹ Ce questionnaire a été repris et adapté du livre *Re-inventing Management* de Julian Birkinshaw.

Une fois le questionnaire rempli, établissez une moyenne des notes obtenues pour chaque paire de réponses et reportez-les sur le graphique de la page suivante, selon le modèle ci-contre.



● Mode de management actuel

Sur ce même graphique, indiquez où vous pensez que votre mode de management devrait se situer dans les 3 à 5 ans pour mieux faire face à la situation rencontrée par votre équipe/organisation.



● Mode de management actuel

● Mode de management souhaité à plus long terme

Votre graphique final devrait ressembler à l'exemple ci-contre.

	1	2	3	4	
Gestion administrative					Gestion émergente
Approche hiérarchique					Approche collective
Dynamique extrinsèque					Dynamique intrinsèque
Approche linéaire					Approche oblique

Le tableau ci-dessous reprend les options de management plus en détail :

Gestion administrative : les activités sont coordonnées au moyen de règles et procédures formelles en vue de garantir un comportement conforme	Gestion émergente : les activités sont coordonnées sur la base du comportement intéressé d'acteurs indépendants
Approche hiérarchique : les décisions sont prises en structurant le travail de manière à conférer au manager une autorité légitime sur ses subordonnés	Approche collective : les décisions sont prises en impliquant un plus grand nombre de personnes possédant une expertise et un niveau d'implication pertinents
Dynamique extrinsèque : les managers tentent de motiver le personnel en recourant à divers incitants extrinsèques comme une rémunération, une promotion ou une menace de sanction	Dynamique intrinsèque : les managers tentent de motiver le personnel en recourant à des incitants intrinsèques comme un objectif clair, une plus grande autonomie ou une évolution personnelle
Approche linéaire : les managers tentent d'orienter les efforts du personnel en définissant des objectifs explicites relativement précis devant être atteints à court terme	Approche oblique : les managers tentent d'orienter les efforts du personnel en définissant des objectifs plus implicites plus généraux et devant être atteints à plus long terme

Les sous-sections suivantes approfondissent les notions de « gestion émergente » et d'« approche oblique ».

En savoir plus

Conférence de Julian Birkinshaw (professeur à la London Business School), où il explique son **approche du management** (à partir de la 17^{ème} minute) (EN)
https://www.youtube.com/watch?v=pK9U_9XHRmM

Livre (EN) : Julian Birkinshaw, *Re-inventing Management*, Jossey-Bass. ISBN 978-1-118-37590-7

Gestion émergente et équipes autonomes

Dans le cadre d'une gestion administrative, les activités sont coordonnées au moyen de règles et procédures formelles en vue de garantir un comportement conforme. La gestion émergente, quant à elle, consiste en une « coordination spontanée sur la base du comportement intéressé d'acteurs indépendants ». Il en découle le concept d'« organisation personnelle », selon lequel un groupe ou une équipe est encouragé à gérer son propre travail et son propre mode de fonctionnement.

Ces deux principes suscitent un immense intérêt de la part du monde académique depuis ces 15 dernières années.¹ En effet, de nombreuses organisations sont soumises à une pression interne et externe telle qu'elles ont tenté d'accroître leur flexibilité en laissant une bien plus grande autonomie aux équipes et groupes de travail.

Le **rapport d'ACE Consultants** en analyse les avantages potentiels, ainsi que les risques éventuels.



Avantages potentiels des équipes autonomes (EA) :

Augmentation de la motivation et de l'implication du personnel

Renforcement de la collaboration transversale

Resserrement des liens avec les clients

Accroissement de la flexibilité

Répartition optimale des compétences

Réduction des coûts / Amélioration des performances

Les entreprises ayant appliqué le principe des équipes autonomes de manière réussie en retirent des avantages significatifs. Toutefois, les recherches indiquent également qu'une plus grande autonomie entraîne des difficultés organisationnelles ayant un impact sur les leaders, les équipes et les personnes.

Difficultés couramment associées aux équipes autonomes :

Liens de coopération : le rapport des EA à l'organisation, à la hiérarchie et aux autres équipes. Les EA doivent se sentir investies de la mission, des valeurs et de la stratégie de l'organisation. De plus, les liens entre l'équipe et la hiérarchie doivent être gérés avec précaution afin d'éviter toute interférence contre-productive. Enfin, l'autonomie ne doit pas être assimilée à une totale indépendance ; les équipes ne peuvent évoluer seules et doivent coopérer avec les autres équipes pour atteindre les objectifs de l'organisation. Des études indiquent que, pour être efficaces, les EA ont besoin d'un cadre et d'objectifs clairs.

Contexte collaboratif : l'environnement, mais également la culture d'entreprise, les procédures, les systèmes et l'espace au sein duquel les EA évoluent. Les recherches montrent que la mise en place d'une culture et d'un environnement de travail propices améliore les résultats des EA. Un contexte (physique et émotionnel) adapté, au sein duquel les membres de l'équipe bénéficient d'un soutien suffisant, permet d'explorer plus de pistes, ce qui encourage la créativité et l'innovation au sein des EA.

Remise en question du management : du contrôle au cadre. Les résultats révèlent un paradoxe managérial : le manager doit d'une part définir le domaine et le cadre au sein desquels les EA seront en fin de compte évaluées, mais il doit aussi faire confiance à l'équipe et lui laisser la liberté de décider comment atteindre les objectifs."

En savoir plus

Vidéo exposant le principe des **équipes autonomes** (EN)

<https://www.youtube.com/watch?v=yu-6OMYs3cE>

Approche oblique

*John Kay est un éminent économiste britannique. S'il a exposé ce concept en 2011, ses articles valent réellement la peine d'être lus. Il écrit pour le Financial Times (UK) et estime que certains objectifs ne peuvent être atteints qu'en tant qu'effet secondaire dans la poursuite d'une autre finalité. À titre d'exemple, le bonheur est un état auquel on accède lorsqu'on est absorbé par une activité chargée de sens ; c'est ce que les psychologues appellent « le flux ». Essayer d'être heureux est donc la meilleure manière de ne pas y arriver. C'est une

théorie qu'il est très intéressant de transposer aux objectifs d'une entreprise. Ainsi, l'excellence du service à la clientèle pourrait être un objectif et la rentabilité un résultat et non une finalité en soi.



Exercice : Avantages et inconvénients de la gestion administrative et de l'approche hiérarchique 3.1

Notez les forces et faiblesses potentielles de chaque approche possible pour coordonner les tâches de votre équipe :

Gestion administrative :

Forces :	Faiblesses :
Cas où elle sera le plus indiquée :	Cas où elle sera le moins indiquée :

Approche hiérarchique :

Forces :	Faiblesses :
Cas où elle sera le plus indiquée :	Cas où elle sera le moins indiquée :

En savoir plus

TED Talk dans laquelle John Kay expose le principe de l'**approche oblique** (EN)

<http://tedxtalks.ted.com/video/TEDxWarwick-John-Kay-Obliquity>

Article sur l'**approche oblique** (EN)

<http://www.johnkay.com/2004/01/17/obliquity>

Leadership d'une équipe autonome

Pourquoi une équipe autonome aurait-elle besoin d'un leader ? Après tout, ne se gère-t-elle pas toute seule ? En fait, les équipes autonomes ont besoin d'un mode de leadership spécifique. Bien qu'une équipe autonome opère et prenne ses décisions de manière indépendante, la hiérarchie se doit de lui fournir une orientation constante. Par ailleurs, la communication avec cette hiérarchie doit être assurée par une personne qui sera en fin de compte tenue responsable des performances de l'équipe.

Des [recherches](#) ont permis d'identifier quatre grands modes de leadership et onze compétences/comportements clés intervenant dans le management des équipes autonomes.

Principaux modes de leadership et compétences associées :

Consolidation. Les leaders extérieurs doivent assurer une liaison constante entre l'équipe et l'organisation au sens large en vue de consolider les relations. Ce mode de leadership repose sur trois compétences/comportements clés :

- Être socialement et politiquement ouvert
- Susciter la confiance de l'équipe
- Accorder une attention sincère aux membres de l'équipe

Exploration. Pour mener une exploration efficace, les leaders extérieurs doivent afficher trois comportements :

- Recueillir des informations auprès de managers, collègues et experts
- Analyser le comportement des membres de l'équipe
- Procéder à une décomposition systématique des problèmes

Persuasion. En cas de leadership exercé depuis l'extérieur, une persuasion efficace repose sur deux comportements :

- Obtenir du soutien externe
- Influencer l'équipe

Valorisation. Les leaders supervisant une équipe autonome depuis l'extérieur peuvent valoriser ces équipes en affichant trois comportements :

- Déléguer l'autorité
- Se montrer flexible quant aux décisions de l'équipe

- Coacher les membres de l'équipe

En savoir plus

Article résumant **comment diriger une équipe autonome**

<http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-lead-a-selfmanaging-team/>

Vidéo dans laquelle le commandant David Marquet explique comment il a appliqué une **approche leader-leader** pour gérer l'équipage de son sous-marin nucléaire (EN)

<https://www.youtube.com/watch?v=yu-6OMYs3cE>

Livre (EN) : David Marquet, *Turn the ship around! A true story of building leaders*. ISBN 978-1-59184-640-6

Article de McKinsey sur l'**adaptation du leadership à la santé organisationnelle**

<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-context>

Modèles qui soutiennent la collaboration

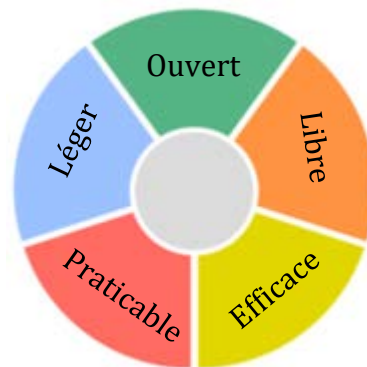
Sociocratie 3.0 (connu également sous l'appellation S3) est un ensemble de modèles fondé sur des principes pour développer la collaboration dans les organisations qui souhaitent accroître et maintenir leur efficacité, agilité et résilience. Les principales catégories de modèles S3 sont les suivantes :



S3 a été conçu dans les buts suivants :

Ouvert

- **Ouvert** : à prendre, à développer et à adapter autant que de besoin
- **Libre** : disponible sous licence "Creative Commons"
- **Efficace** : démontré dans beaucoup d'organisations
- **Praticable** : par les individus, les groupes et les organisations
- **Léger** : limité à l'essentiel



Pour plus d'information sur **S3** et l'éventail des ressources fournies, voir :

<http://sociocracy30.org>

Création d'un contexte propice à la collaboration

Comme le souligne le rapport d'ACE Consultants cité précédemment, la création d'une culture et d'un environnement de travail propices est essentielle.

Jim Tamm (**Radical Collaboration** <http://www.radicalcollaboration.com>) et Dan Harrison (**Harrison Assessments** <http://harrisonassessments.eu>) ont établi une liste des principales compétences nécessaires à une bonne collaboration.

Compétences nécessaires :

Intention collaborative : La tendance à susciter des avantages mutuels et à établir une relation à long terme en affichant de l'intérêt pour d'autres points de vue, en se montrant ouvert au feed-back et en s'abstenant de toute attitude défensive, le tout sans humilier ou blâmer qui que ce soit

Sincérité : La tendance à susciter une communication ouverte en parlant de manière honnête et assurée, et en encourageant les autres à faire de même. Une telle attitude implique aussi de prêter une oreille attentive aux autres et de chercher à créer 'un environnement où chacun se sente suffisamment en confiance pour soulever des questions difficiles

Reconnaissance de ses actes : La tendance à prendre la responsabilité de comprendre ses choix et de faire des choix conscients. Une telle attitude implique d'assumer les résultats de ses propres actions ou inactions plutôt que les attribuer à d'autres

Conscience de soi et des autres : Être capable d'introspection, la recherche d'une véritable connaissance de soi et la volonté de comprendre les préoccupations, les intentions et les motivations des autres, mais aussi la culture et le contexte au sein desquels ils évoluent

Négociation et résolution de problèmes : La tendance à résoudre les conflits avec habileté, d'une manière qui suscite un climat de coopération et des relations positives. Une telle attitude implique de trouver des solutions rejoignant autant que possible les intérêts de toutes les parties



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 3.3

Après avoir visionné la vidéo de Jim Tamm's (ci-dessous), analysez vos propres signes d'attitude défensive et trouvez une parade pour y remédier.

Mes signes d'attitude défensive :

Ma parade :

Montrez à votre équipe la vidéo sur la collaboration radicale et analysez avec elle les comportements se trouvant en zone verte et zone rouge. Mettez-vous d'accord sur une série de règles de base afin d'assurer le maintien de comportements relevant de la zone verte. À quels exemples pensez-vous ?

Ensuite, lors des prochaines réunions d'équipe/unité auxquelles vous assisterez, planifiez un rappel pour vous détacher du contenu de la réunion et accorder de l'attention au langage utilisé par les personnes présentes. Si vous observez des comportements relevant de la zone rouge, interrompez la réunion et demandez aux participants de rejoindre la zone verte.

En savoir plus

Vidéo dans laquelle Jim Tamm expose ce qui constitue selon lui le **principal inhibiteur d'une véritable collaboration** (EN)

<https://www.youtube.com/watch?v=vjSTNv4gyMM>

Site reprenant les **compétences essentielles à une bonne collaboration**

<http://www.radicalcollaboration.com/tlt-collaborative-skills-climate-survey/>

Livre (EN) : James Tamm, *Radical collaboration: Five essential skills to overcome defensiveness and build successful relationships*. ISBN 975 006 201 3565

Conseils destinés aux acteurs du changement

Comment amener le changement si vous observez une différence entre le modèle de management actuel et celui qui vous souhaiteriez voir appliquer au sein de votre propre unité ?

Comment se faire l'acteur du changement ? (Julian Birkinshaw)

Identifiez votre propre cercle d'influence

Priez pour votre sérénité : « Accordez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux pas changer, le courage de changer les choses que je peux et la sagesse de faire la différence. »

Inscrivez votre initiative dans la lignée d'une des priorités stratégiques de votre supérieur ou de votre organisation (p. ex. augmenter la productivité ou encourager l'innovation)

Ralliez-y d'autres personnes, internes ou externes à l'organisation

Faites preuve de discrétion le plus longtemps possible

Adoptez une approche expérimentale

Adoption d'une approche expérimentale

Il faut bien l'avouer, les cas de transformation « descendante » réussie sont rares et, même lorsqu'ils se produisent, ils impliquent généralement la réalisation de nombreuses expériences à petite échelle dans la plus grande discrétion qui, mises en ensemble, permettent le déploiement du changement souhaité. Julian Birkinshaw

Le prototypage est une approche consistant à développer, tester et améliorer une idée à un stade précoce, avant tout déploiement de ressources à grande échelle en vue de sa mise en œuvre. Il s'agit d'un mode de fonctionnement permettant d'expérimenter, d'évaluer, de tirer des enseignements, d'affiner et d'adapter. Il permet une analyse de l'idée sous tous ses angles avant la formulation de toute conclusion.



Le prototypage n'est pas une alternative au projet pilote. Cette approche aide à mieux déterminer le type de pilote à mettre en œuvre. Elle peut même vous aider à constater qu'une idée n'est pas réalisable et vous économiser le temps et le coût d'un projet pilote.

En quoi consiste concrètement le prototypage ? Généralement, le prototypage consiste à :

- impliquer les personnes pertinentes à un stade précoce
- développer des idées avec des personnes qui vous aideront à trouver les réponses
- rendre les idées tangibles et les tester
- affiner ces idées
- élaborer et améliorer l'éventuelle démarche de changement

Avantages du prototypage:

Le prototypage vous permet d'expérimenter vos idées sans subir la pression de devoir tout réussir du premier coup.

Il vous permet aussi d'impliquer une grande diversité de parties prenantes dans la phase de test, ce qui génère une meilleure compréhension quant à l'application de vos idées.

Comparé à un projet pilote, le prototypage est une procédure à faible coût, pouvant être mise en œuvre dans un délai court à moyen.

Cette technique fournit aussi une approche d'apprentissage itérative, permettant de poursuivre le développement des idées en cours de traitement. Elle devrait dès lors être envisagée avant même de penser à la mise en place d'un projet pilote.



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 3.4

Y a-t-il certaines idées de changement au sein de votre département que vous aimeriez analyser ?

Avez-vous des questions à propos de l'idée ?

Quelles affirmations devraient être correctes pour que l'idée aboutisse ?

Comment pourriez-vous analyser l'idée et tester les affirmations au moyen d'une expérience à petite échelle ?

En savoir plus

Méthode et **outils de prototypage** élaborés par Nesta (EN) :
<http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-framework>

Analyse d'impact

Les managers du secteur public voient souvent la gestion des performances comme un défi technique plutôt que politique ou philosophique. En référence au concept de « stratégie dans le secteur public » présenté à la Section 1.1, Mark Moore soutient que les aspects politiques et philosophiques de la gestion des performances sont au moins aussi importants que son aspect technique.

Pour générer une valeur ajoutée, les fonctionnaires publics doivent prendre en compte l'ensemble de la « chaîne de valeur ». Cette dernière comprend tout d'abord les intrants, puis les processus de production (p. ex. politiques, programmes, activités) utilisés pour transformer les intrants en extrants. Ces extrants ont ensuite un effet sur un client (p. ex. citoyen, bénéficiaire), ce qui génère les retombées sociales qui constituent l'objectif visé de l'activité. Souvent, le management public se limite à un seul maillon de la chaîne de valeur. À titre d'exemple, le volet traditionnel que représente la budgétisation se concentre presque exclusivement sur l'aspect « intrants ». Plus récemment, l'accent a été mis sur les « mesures des résultats de performance », ce qui fait que les autres mesures (p. ex. extrants, productivité) sont souvent délaissées.

L'approche de Moore s'articule autour ce qu'il appelle le « compte de valeur publique », qui est représenté ci-dessous sous sa forme générique.

Compte de valeur publique

passif	actif
Consommation des atouts collectifs et coûts financiers	Atteinte de résultats sociaux ayant une valeur collective
Conséquences néfastes non intentionnelles	Réalisation de la mission
Coûts sociaux du recours à l'autorité	Conséquences favorables non intentionnelles
	Satisfaction de la clientèle
	Justice et équité

La consommation des actifs collectifs et les coûts financiers sont indiqués à gauche. Si les coûts financiers doivent bien évidemment être imputés côté passif, Moore estime qu'il est également important d'y reprendre deux autres catégories. La première comprend les conséquences néfastes non intentionnelles (p. ex. une stratégie de régulation agressive pouvant affaiblir la relation de confiance entre le gouvernement et les citoyens) et la seconde les coûts sociaux du recours à l'autorité (dans la mesure où les citoyens n'apprécient pas de se voir imposer certaines actions ou de voir le gouvernement interférer dans leur vie). Toute activité gouvernementale entraînant des obligations pour les citoyens ou empiétant autrement sur la liberté individuelle devrait dès lors être considérée comme un coût.

Côté actif, nous retrouvons les éléments encourageant l'atteinte de résultats positifs, y compris ceux s'inscrivant dans la lignée de la mission de l'organisation. Sont également reprises dans cette colonne les conséquences favorables non intentionnelles qui dépassent le cadre de la mission. À titre d'exemple, un dépassement de l'objectif de l'organisation aura tendance à susciter une plus grande satisfaction des fonctionnaires vis-à-vis de leur travail. La colonne de droite reprend aussi la satisfaction de la clientèle, qui diffère de la réalisation de la mission, en ce sens que la mission d'une entité publique est souvent définie en termes de création de valeur pour le grand public, ce qui n'équivaut souvent pas à satisfaire chaque personne composant le grand public. Ici, Moore distingue les « destinataires du service » (qui s'apparentent aux traditionnels « clients ») et les obligés (ou les personnes auxquelles le gouvernement impose d'accomplir certaines actions).

Enfin, on y retrouve la justice et l'équité, que Moore applique aux individus, dans la mesure où les démarches du gouvernement ont une incidence sur eux, et à la société dans son ensemble, dans la mesure où les segments de la société qui tirent parti de l'action du gouvernement ont une incidence sur elle.



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 3.5

Imaginez la situation d'ici 3 à 5 ans.

Quel impact vous et votre équipe aurez-vous généré pour vos principales parties prenantes ?

En savoir plus

Texte complet de **Defining and Creating Value for the Public** dont la section ci-dessus est adaptée :

http://www.gfoa.org/sites/default/files/GFROct1457_0.pdf

Approche de la Commission européenne en matière d'analyse d'impact :

http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/ug_chap3_en.htm

3.3 Le leader influent *

Nous l'avons vu, susciter l'implication est une compétence importante de tout manager ou leader efficace. Cette section analyse les sources de pouvoir et d'influence et indique comment les utiliser.

Pouvoir et influence

Qu'est-ce que le pouvoir et en quoi diffère-t-il de l'influence ?

*Le **pouvoir** est la capacité d'une personne à influencer sur ce que pense ou fait une autre personne. Vous avez donc du pouvoir sur une autre personne dans la mesure où vous pouvez influencer ses opinions ou ses actes. DeVito*

L'influence, quant à elle, est la capacité ou le pouvoir d'une chose ou personne à exercer un effet impérieux ou à avoir des répercussions sur les actes, comportements, opinions, etc. des autres. Le terme clé de cette définition est « impérieux », qui signifie « auquel on ne peut résister ». Par conséquent, exercer votre influence sur une personne suppose de le faire d'une manière telle qu'elle ne pourra y résister. Comment influencer quelqu'un ? La seule manière d'exercer une influence efficace passe par la communication. En d'autres termes, la première chose à faire en tant que leader est de comprendre comment la communication motive une personne à adopter un comportement spécifique.

Sources de pouvoir

French et Raven ont mis au point ce qui est considéré comme un schéma de catégorisation classique des différentes bases de pouvoir. Leur travail a été présenté pour la première fois en 1959 dans un article de *Studies of Social Power* intitulé « The Bases of Social Power ».

Les cinq bases de pouvoir qu'il expose ont été reprises et développées par Hershey et Blanchard, qui y ont ajouté deux bases de pouvoir supplémentaires dans leur texte « *Management of Organizational Behaviour* » (1982) : la connexion et l'information.

Les sept bases de pouvoir peuvent aisément être séparées en deux grandes catégories de pouvoir : ceux liés à la fonction et ceux liés à la personne.

Pouvoir lié à la fonction :

Le pouvoir légitime (parfois appelé autorité ou pouvoir formel) découle de la position occupée par la personne au sein de l'organisation.

Le pouvoir de récompense repose sur la capacité de la personne à récompenser les comportements souhaitables. Il découle en partie du pouvoir légitime.

Le pouvoir coercitif est le contraire du pouvoir de récompense et repose sur la capacité de la personne à sanctionner ou à empêcher quelqu'un d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

Pouvoir lié à la personne :

Le pouvoir d'expert est fondé sur les connaissances valorisées par l'organisation ou les individus avec lesquels la personne interagit.

Le pouvoir de consultation repose sur l'admiration, la loyauté et l'émulation suscitées par la personne ; plus ils sont importants, plus la personne pourra influencer sur les autres.

Le pouvoir de connexion découle des relations verticales et horizontales de la personne, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

Le pouvoir d'information peut dépendre à la fois de la personne et de sa fonction ; une personne disposant d'informations fiables sera considérée comme puissante.

Le pouvoir est un outil neutre ; l'exercer n'est donc pas nécessairement une action négative. Au contraire, il est même nécessaire d'utiliser son pouvoir légitime pour faire son travail plus efficacement.

Le pouvoir s'apparente à de nombreux égards à l'amour : plus il est partagé,

plus il grandit. De nombreux managers éprouvent des difficultés à partager leur pouvoir, car ils l'assimilent à une ressource rare et craignent dès lors de le perdre. D^r Terry Stimson

Le texte ci-dessus est adapté d'un article de l'International Coaching Academy (dont le site est repris sous En savoir plus).



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 3.6

À quelle situation complexe / quels défis de management spécifique(s) nécessitant l'implication d'autres personnes êtes-vous confronté ?

Quel objectif ou impact aimeriez-vous atteindre ?

Qui sont les personnes clés que vous avez besoin d'influencer pour y parvenir ?

Quelles sont vos sources de pouvoir et d'influence sur chacune des parties prenantes ?

Y a-t-il une source de pouvoir que vous n'exploitez pas pleinement ? Pourquoi ? Les raisons possibles peuvent inclure un besoin d'être apprécié et une crainte de la confrontation.

Créez un plan d'action détaillant qui vous avez besoin d'influencer et comment vous comptez le faire.

En savoir plus

Site de l'International Coaching Academy, où vous en apprendrez davantage sur les notions de **pouvoir et influence** :

<http://coachcampus.com/coach-portfolios/power-tools/suman-rudra-power-vs-influence>

Influencer les autres

Selon Robert Cialdini, professeur en psychologie et marketing à l'université de l'État d'Arizona, l'influence est une science. Ses recherches ont donné lieu à la formulation de six grands principes, énoncés dans la cinquième édition de son ouvrage *Influence: Science and Practice*'.

Les six principes de l'influence (<https://youtu.be/cFdCzN7RYbw>) :

La réciprocité : nous nous sentons redevables lorsqu'une personne fait quelque chose pour nous ou qu'elle nous offre un cadeau.

La preuve sociale : lorsqu'une personne n'est pas sûre de la marche à suivre, elle aura tendance à chercher l'appui des personnes qui l'entourent pour prendre sa décision. Elle cherchera aussi et surtout à savoir ce que les autres font, et tout particulièrement ses pairs.

L'engagement et la cohérence : personne n'aime se désengager. Selon Cialdini, nous sommes plus susceptibles de faire quelque chose après y avoir consenti oralement ou par écrit. Par ailleurs, nous cherchons à rester cohérents dans nos engagements et préférons suivre des attitudes, valeurs et actions préexistantes.

Le lien d'affection : nous préférons dire « oui » à ceux que nous connaissons et apprécions.

L'autorité : tout le monde respecte l'autorité et préférera suivre le chef ou les experts du domaine.

La rareté : en économie, ce principe fondamental se réfère à l'offre et la demande. Concrètement, les ressources limitées nous paraissent plus importantes.



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 3.7

Dans quelle mesure les 6 leviers d'influence de Robert Cialdini pourraient-ils être adaptés utilisés pour impliquer les autres au sein de votre environnement de travail ?

En savoir plus

Explication plus détaillée des **6 principes de l'influence** de Robert Cialdini : <http://www.educational-business-articles.com/influence-tactics/>

Mode d'influence

Les chercheurs ont identifié différentes approches que l'on a tendance à adopter pour influencer les autres. L'article du HBR référencé ci-dessous identifie cinq modes d'influence différents : le bloc, la rationalisation, l'affirmation, l'inspiration et la négociation (BRAIN).

Les cinq modes d'influence :

Bloc : les personnes recourant à cette technique tentent d'influencer les résultats en rassemblant des personnes autour d'elles. Elles en appellent à la réciprocité, au soutien de leur supérieur, à la consultation, à la coalition et à leurs relations personnelles pour rallier les autres à leur idée.

Rationalisation : les personnes adoptant ce mode d'influence en appellent à la logique, aux faits et à la réflexion pour présenter leurs idées et persuader les autres.

Affirmation : les adeptes de ce style utilisent leur assurance, la réglementation, les lois et l'autorité pour influencer les autres. Ils insistent pour que leurs idées soient entendues et prises en compte, même si d'autres s'y opposent. Ils remettent en cause les idées des autres lorsqu'ils n'approuvent pas les leurs et ont tendance à débattre avec eux ou à user de moyens de pression pour qu'ils adoptent leur point de vue.

Inspiration : les personnes exerçant leur influence de cette manière encouragent les autres à adopter leur position en éveillant chez eux une aspiration commune et une possibilité exaltante. Elles usent d'un attrait, de récits et de métaphores pour encourager à la réalisation d'une finalité partagée.

Négociation : ce mode d'influence repose sur la recherche de compromis et la concession afin d'atteindre un résultat servant les intérêts des deux parties. Ses adeptes recourent aux échanges et à la compensation pour concilier les intérêts. Si nécessaire, ils reportent les discussions à un moment plus opportun.

Nous préférons généralement être influencés par une communication recourant à notre mode de prédilection. Si, par exemple, le mode d'influence que je préfère est la rationalisation, j'aurai davantage tendance à me laisser influencer par une personne adoptant ce mode avec moi. Vous aurez donc plus de chances de m'influencer si vous utilisez ma méthode favorite.

D'après la vidéo du Centre for Creative Leadership (CCL), dont les références sont fournies ci-dessous, chaque méthode gagnera en efficacité selon les circonstances :

Mode de prédilection	Cas où il sera le plus indiqué	Cas où il sera le moins indiqué
Bloc	Nécessité d'une collaboration Question complexe	Manque d'objectifs communs Manque de temps
Rationalisation	Données/expertise importantes Ouverture à l'argumentation	Impact sur les valeurs/l'éthique Manque d'éléments
Affirmation	Pouvoir lié à la fonction Crise	Influence de supérieurs Nécessité d'une collaboration
Inspiration	Intérêts communs Besoin d'enthousiasme et d'espoir	Influence d'opposants Manque de confiance
Négociation	Absence de « bonne » réponse Intérêts divergents	Position inférieure Absence de contreparties à offrir

En savoir plus

Vidéo du CLL exposant les différents modes d'influence (EN) :

<https://www.youtube.com/watch?v=jhdQsTOHW8I>

Il est utile de pouvoir reconnaître les différentes méthodes, afin de pouvoir adopter votre propre approche en fonction du mode de prédilection de votre interlocuteur.

Les vidéos suivantes abordent chacune un style différent (EN) :

Bloc : <https://www.youtube.com/watch?v=mAkjRWGry58>

Rationalisation : https://www.youtube.com/watch?v=8ColyXf0_nM

Affirmation : <https://www.youtube.com/watch?v=Wtn-J-OF-Ho>

Inspiration : <https://www.youtube.com/watch?v=QS9KvOJmXYM>

Négociation : <https://www.youtube.com/watch?v=VbOOLxN7bnY>

Article du HBR sur les **modes d'influence** :

<https://hbr.org/2012/01/whats-your-influencing-style/>



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 3.8

En visionnant les vidéos ci-dessus, tentez d'identifier votre ou vos propres modes d'influence.

Sur la base de l'exercice précédent, prenez une des personnes que vous aimeriez influencer et demandez-vous quel pourrait être son mode de prédilection.

Comment pourriez-vous adapter votre message à cette personne, de manière à mieux vous adapter à ce mode d'influence ?

Inspirer la confiance

La confiance est une notion étroitement liée à celle du pouvoir inhérent à la personne.

La confiance génère la confiance, tandis que la suspicion la détruit. Lorsque vous faites confiance à une personne, vous vous fiez à son intégrité et à ses capacités. Lorsque vous vous en méfiez, vous mettez en doute son intégrité, ses motivations et ses capacités. Stephen M. R. Covey – **Le pouvoir de la confiance** (<https://www.cu.edu/sites/default/files/ExecSummaries-The Speed of Trust.pdf>)

La **confiance** est donc construite sur la base de la **personnalité** et de la **compétence**.

la personnalité recouvre l'honnêteté, l'intégrité et l'intention, tandis que la compétence comprend les capacités, l'expérience et les résultats.

Avantages d'une confiance élevée :

Énergie : capacité à se concentrer pleinement sur les accomplissements, disposition à passer à l'action

Temps : pas de perte de temps à contrôler, à révéifier des demandes ou des affirmations, à préparer une solution de repli, etc.

Qualité des relations : pas de suspicion de « double langage », de crainte ou d'impression de prise de risque (que ce soit vis-à-vis du projet, de l'organisation, de soi-même ou de l'équipe)

Qualité de la décision et de l'exécution : pas de tentation de remettre en cause le bien-fondé ou la finalité des décisions (même si on peut ne pas être d'accord), assurance quant à la bonne gestion de l'exécution, courage face à la prise et à l'exercice de responsabilités

Ces quatre dimensions sont étroitement liées.

Pour les managers et les leaders, la confiance doit impérativement reposer sur un triple **rapport**. Les trois dimensions à prendre en compte sont :

- Le rapport à soi
- Le rapport aux autres
- Le rapport à l'organisation



Les trois dimensions de la confiance :

Rapport à l'organisation

- En tant que manager et leader, votre contribution au sein de l'organisation doit d'abord et avant tout profiter à l'organisation et à ses bénéficiaires, qu'ils soient internes ou externes
- Vous agissez avec loyauté vis-à-vis de l'organisation, tout en adhérant à ses objectifs, à ses principes, à ses valeurs et à son règlement
- Vous cherchez à réduire les risques et à optimiser les ressources pour l'organisation

Rapport aux autres

- Vous reconnaissez pleinement l'importance de leur contribution pour atteindre les objectifs de l'organisation
- Vous montrez clairement que vous considérez les autres comme des partenaires dans la poursuite d'objectifs communs et vous interagissez avec eux selon cette même dynamique
- Votre management vise à créer un sentiment de sécurité pour tous

Rapport à vous-même

- Les autres ressentent en vous la force (et la passion) de votre intention, orientation et authenticité
- Vous mettez en cohérence vos paroles, vos actes et votre comportement
- Vous avez véritablement conscience de vos connaissances, de votre expérience, de vos compétences et de votre attitude, et vous êtes prêt à les mettre pleinement au service de l'organisation et des autres sans leur faire trop de promesses.

Ces aspects sont essentiels pour vous permettre d'être perçu comme :

- crédible
- fiable
- favorable à l'évolution et au développement des autres
- apte à diriger, quelle que soit la source d'autorité à laquelle vous faites appel pour susciter l'approbation (cf. J. Maxwell, Sources of Authority).

À la longue, ils contribuent également à instaurer un cercle vertueux de confiance, ainsi qu'à limiter les coups portés à la confiance par d'éventuels partis pris, informations imparfaites ou intentions antagonistes.

En savoir plus

Vidéo de John Maxwell expliquant les **5 niveaux de leadership** (EN) :

<https://youtu.be/oe6XacmlZms>

Livre : B Jarrosson, V. Lenhardt & B. Martin, *Oser la confiance*, éditions INSEP, 1997 (1^{re} édition)

Surmonter la résistance au changement

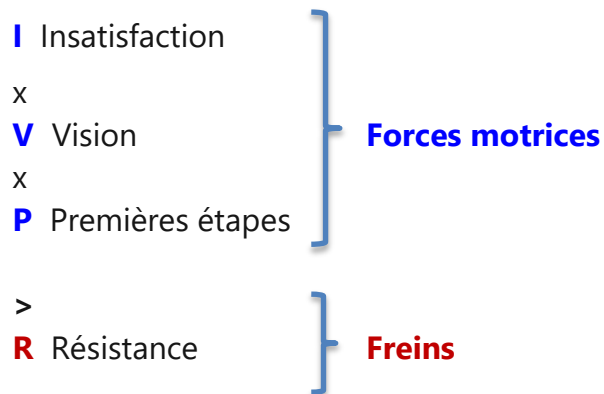
Vous disposez peut-être des sources de pouvoir nécessaires pour influencer les autres, mais seront-elles suffisantes pour générer l'impact souhaité ?

Souvent, l'annonce d'un changement provoque une levée de boucliers. La résistance au changement est l'attitude prise par les personnes et les groupes quand ils ont l'impression qu'un changement constitue une menace pour eux. Les mots clés sont ici « impression » et « menace ». La menace n'a pas besoin d'être réelle ou importante pour qu'une résistance se manifeste. Elle peut prendre de nombreuses formes et notamment être active ou passive, visible ou invisible, individuelle ou organisée, agressive ou timide.

Notre dilemme, c'est de haïr et d'aimer en même temps le changement ; ce que nous voulons vraiment, c'est que les choses restent les mêmes, mais en mieux.
Sydney J. Harris

Comment dès lors surmonter la résistance au changement ?

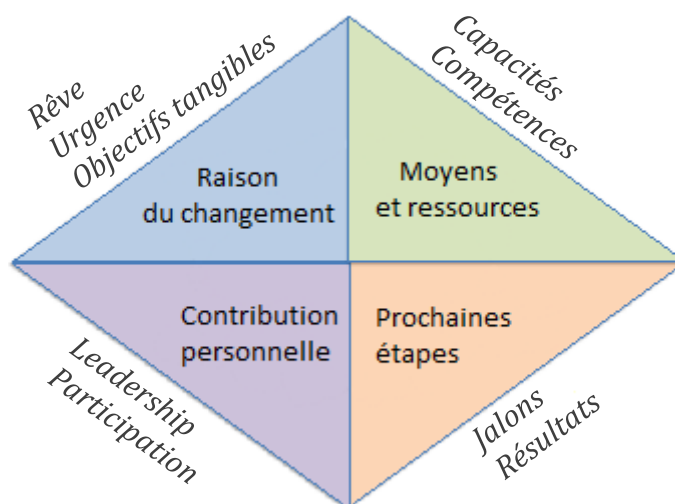
David Gleicher a élaboré son « équation du changement » lorsqu'il travaillait aux côtés d'Arthur D. Little au début des années 1960. Cette formule a ensuite été reprise et adaptée par Kathie Dannemiller dans les années 1980. Elle fournit un modèle permettant d'évaluer la puissance relative des facteurs qui influencent la propension au changement.



Vous en trouverez ci-contre une version plus élaborée.

Au moment d'annoncer un changement, vous améliorerez significativement vos chances de succès en abordant :

- la raison du changement
- les moyens et ressources
- la contribution personnelle
- les prochaines étapes



Annoncer le changement :

Raison du changement (finalité)

Nous l'avons vu, le changement ne suscite pas toujours l'adhésion. Pour y remédier, le leader doit communiquer :

- le « rêve » : les avantages qui découleront du changement
- l'« urgence » : les conséquences négatives du statu quo
- les « objectifs tangibles » : les objectifs clairs et réalistes qui permettront de concrétiser le « rêve »

Moyens et ressources

Ensuite, il convient de s'assurer que tous les membres du personnel auront les ressources nécessaires (p. ex. le temps) pour pouvoir apporter leur contribution.

Contribution personnelle

Une fois la nécessité du changement acceptée, le personnel souhaitera comprendre ce que l'on attend précisément de lui. Ces attentes doivent être exposées le plus clairement possible.

Prochaines étapes

Comme le dit un proverbe chinois : « Le plus long des voyages commence par un pas. » Le personnel a besoin de comprendre clairement les étapes concrètes qui l'attendent.



Comment cela s'exprime-t-il dans mon travail ? 3.9

Penchez-vous sur votre propre situation. Quelle est la motivation sous-tendant le changement ?

La contribution personnelle des personnes que vous aimeriez impliquer est-elle claire ?

Les prochaines étapes sont-elles claires ?

Vos collègues ont-ils les ressources nécessaires pour apporter leur contribution ?

En savoir plus

Brève vidéo de John Kotter sur la **création d'un sentiment d'urgence** (EN) :
<https://www.youtube.com/watch?v=U5802FBaMSI>

Vidéo de John Kotter exposant comment **toucher les cœurs et les esprits** (EN) : <https://www.youtube.com/watch?v=1NKti9MyAAw>

Adopter une communication persuasive

L'implication des autres dépend aussi en grande partie de la manière dont les idées sont communiquées.

Les trois composantes principales d'une communication efficace :

L'éthos se réfère à l'importance que revêt la crédibilité ou le caractère de l'orateur pour exercer son pouvoir de persuasion

Le pathos tient à la capacité de l'orateur à établir un lien émotionnel avec le public

Le logos a trait à l'argument abordé et présenté au public

Chacune de ces composantes crée un lien essentiel avec le public et le persuade d'accepter le message que vous tentez de faire passer pour exprimer votre point de vue.

Le texte ci-dessus est adapté de l'article Persuasive power: **The Importance of Ethos, Pathos and Logos** : <http://comm.lab.asu.edu/persuasive-power-the-importance-of-ethos-pathos-and-logos/#.VxyP ceFVII>

En savoir plus

Vidéo dans laquelle Amy Warren expose le **rôle de l'éthos, du pathos et du logos dans la persuasion** (EN) :
<https://www.youtube.com/watch?v=qSbOSoTsMuo>

Vidéo de Simon Sinek sur la persuasion au moyen du « **cercle doré** » (EN) :
<https://www.youtube.com/watch?v=mqZyg2XAmDk>

Article du *Purdue OWL* : **The Rhetorical Situation** (30 septembre 2013) (EN) :
<https://owl.english.purdue.edu/owl/resource/625/03/>

Livre (EN) : G. A. Kennedy, *On rhetoric: a theory of civic discourse*, 1991, New York : Oxford University Press

Livre (EN) : E. Sproat, D. Driscoll & A. Brizee, *Aristotle's Rhetorical Situation*, 2012