

CAROLINE **LOISEL**

EMMANUEL **VIVIER**

Le guide du futur des RH et du management

RH
OVT
E-learning
Agilité
Bienveillance
Droit à l'erreur
Holocratie
Leadership
Onboarding
Culture & valeurs
Management 2.0
Innovation managériale
Intelligence collective
Expérience employé
Intelligence artificielle
Intelligence émotionnelle
Collaboratif
Engagement
Happiness at work
Formation
Manager agile
Future of work
Blended learning
Recrutement
Intrapreneuriat
Change management
Upskilling
Soft skills
Hard skills
Mesure de la performance
GEPEC
SWP

**COMMENT
RÉINVENTER LE
MANAGEMENT ET LES
RH DANS UN MONDE
GLOBAL ET DIGITAL ?**

**QUELLES SONT LES
12 TENDANCES CLÉS
POUR ANTICIPER
LE FUTUR DES
ORGANISATIONS ?**

**QUELLES SONT LES
RECETTES DU SUCCÈS
DANS LES START-UP
ET LES GRANDES
ENTREPRISES ?**

**COMMENT RENDRE
SON ORGANISATION
ET SES ÉQUIPES
PLUS AGILES ET
EFFICACES ?**

Face à la disruption numérique associée aux évolutions sociétales, économiques et technologiques, le modèle d'entreprise des Trente Glorieuses et sa « gestion des ressources, relations et richesses humaines » est à bout de souffle. Organisation pyramidale, relations en silo et impersonnelles, processus de décision séquentiels, perte de sens... Les collaborateurs, tous niveaux hiérarchiques confondus, trouvent de moins en moins leur compte dans l'organisation.

Il est l'heure de repenser l'entreprise, de revoir nos notions du pouvoir et de revisiter nos ego en misant sur l'agilité, le collaboratif et l'intelligence émotionnelle. Avec ce guide, découvrez les 12 thèmes clés pour réinventer le futur des RH et du management. Que vous soyez dirigeant, DRH ou RRH, directeur digital, acteur de l'innovation, journaliste, chercheur, philosophe, étudiant, manager ou collaborateur, si vous voulez comprendre et maîtriser les enjeux stratégiques à venir et contribuer au changement, cet ouvrage a été pensé pour vous.

L'ouvrage de référence pour

- Comprendre les nouveaux enjeux en matière de RH et de management dans un monde global et digital
- Découvrir de manière concrète les dernières pratiques en agilité, intelligence collective, management 2.0, etc.
- Maîtriser les 4 dimensions du futur des RH et du management avec la matrice BEST
- Retenir les 5 notions clés et les 5 actions à expérimenter pour chacun des 12 chapitres du livre
- Développer une approche agnostique et multidisciplinaire s'appuyant sur des travaux de recherche issus d'activités variées : neurosciences, psychologie, philosophie, théorie des organisations et du management...
- Découvrir les pratiques innovantes de 25 grandes entreprises et start-up : AlterHego, Boulanger, Colas, Covéa, Danone, Demain Conseil, EFAP, Engie, l'État-major des armées, Workplace by Facebook, Ferpection, la Française des Jeux, Germinal, ING Bank, Pierre Fabre, La Redoute, Le Bon Coin, Leroy Merlin, Nestlé, Octo Technology, Shades of Gray, Sony Music, Spie Batignolles, Talentsoft, TF1, Toucan Toco...
- Apprendre ce qui se cache derrière le jargon du management à l'ère numérique

**CAROLINE LOISEL, experte
en transformation digitale & RH**



Conférencière, organisatrice d'événements et formatrice, Caroline navigue depuis 1997 entre marketing, conseil et RH dans le numérique. Elle accompagne

les organisations dans les nouvelles façons d'être, d'agir et de collaborer.

www.carolineloisel.com

**EMMANUEL VIVIER,
cofondateur du HUB Institute**



Entrepreneur, speaker, auteur et expert international de la transformation numérique, Emmanuel partage son regard pointu sur les nouvelles technologies

et les enjeux humains et business.

Inclus

- 12 chapitres thématiques sur les pratiques innovantes en RH-management
- 40 témoignages, avis d'experts et cas d'études concrets
- 40 schémas de synthèse
- 15 illustrations pour rendre compte de nos travers
- 101 mots pour tout comprendre
- 1 accès aux bonus (vidéos, articles, schémas) sur le site dédié : <http://guidedufuturdesrhitudumanagement.com>
- 1 groupe LinkedIn privé « Leadership & RH : quel futur ? » pour poursuivre les échanges : <https://www.linkedin.com/groups/8755375>

www.editions-eyrolles.com

www.hubinstitute.com

Le guide
du futur des RH
et du management

Éditions Eyrolles
61, boulevard Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Marques déposées

Toutes les informations connues ont été communiquées sur les marques déposées pour les produits, services et sociétés mentionnés dans cet ouvrage. Eyrolles et l'auteur déclinent toute responsabilité quant à l'exclusivité et à l'interprétation des informations. Tous les autres noms de marques et de produits utilisés dans cet ouvrage sont des marques déposées ou des appellations commerciales de leur propriétaire respectif. Eyrolles et l'auteur ne sont liés à aucun produit ou vendeur mentionné dans ce livre.

Bandes dessinées © Erik Tartrais ; schémas © Antoine Graugnard



En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-212-57379-4

Caroline Loisel et Emmanuel Vivier

Le guide du futur des RH et du management

Avec la méthode BEST et les témoignages de 29 experts

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Remerciements.....	IX
Avant-propos.....	XI
À qui s'adresse ce livre ?.....	XI
Mode d'emploi.....	XII
Pour continuer la discussion.....	XIII
Ce que ce livre n'est pas.....	XIII
■ Se réinventer	1
Un monde « VUCA » en mutations profondes et rapides.....	3
Une transformation inéluctable.....	8
La résistance au changement.....	13
RH et management : se changer pour changer.....	24
BEST : le nouveau leadership RH et management.....	28
■ Business accélérateur	31
Recréer un élan : vision, culture, valeurs et postures.....	37
Le « pourquoi » : mobiliser autour d'une vision.....	38
Le « comment » : faire vivre la culture et les valeurs.....	41
Le « quoi » : traduire ses valeurs et sa culture via des postures.....	52
Repenser sa posture managériale.....	57
Ouverture : savoir entendre les évolutions du monde.....	65
Leader de la transformation :	
montrer l'exemple et soutenir le changement.....	74
Cultivateur de talents : de chef à coach bienveillant.....	76
Travailler sur soi pour mieux manager les autres.....	81
Stimuler l'innovation débrouillarde et partagée.....	87
Mesurer et reconnaître la performance du business et des équipes.....	90
Aller plus loin : vers un manager épanoui et épanouissant.....	92
Quelles compétences dans un monde digital ?.....	97
Le mythe : la « transfo », une histoire de « techno ».....	100
La transformation : une révolution business, humaine et éthique.....	101
<i>Hard skills</i> et <i>soft skills</i> dans un monde VUCA.....	104
Se connaître soi-même en tant qu'individu et collectif.....	111
GPEC et <i>strategic workforce planning</i> : deux pilotages complémentaires ?.....	116

■ Entrepreneur 123

Rendre son organisation plus agile.....	129
Quand les grands groupes espèrent ressembler à des start-up.....	130
Définir clairement ce qu'on entend par « agilité ».....	132
Vigilance sur la recherche précipitée d'agilité.....	134
Adopter dix tactiques simples et efficaces des start-up.....	136
Le collaboratif et l'intelligence collective	153
La collaboration c'est comme les antibiotiques : ce n'est pas automatique.....	155
Confiance et partage d'une vision commune au cœur de la collaboration.....	161
S'inspirer de l'entreprise libérée et de l'holocratie.....	164
Principales bonnes pratiques collaboratives.....	167
Collaborer c'est aussi apprendre à travailler avec l'externe.....	169
L'organisation apprenante.....	175
Les bénéfices.....	177
Nous sommes des cerveaux apprenants.....	179
La communication comme prérequis.....	182
Un profond changement de mentalités.....	184
Démultiplier les espaces et les temps d'apprentissage.....	187
Mieux apprendre à l'ère du numérique.....	191
Organisation d'une direction du « <i>learning</i> et développement »	200

■ Socio-coach 205

Expérience collaborateur et engagement.....	209
La motivation en chute libre dans les entreprises françaises traditionnelles.....	212
De l'« agent » au « collaborateur » ou « collabor-acteur ».....	217
Les environnements de l'expérience collaborateur.....	219
L'équipe, le cœur de l'expérience collaborateur.....	220
L'individu, coacteur de son engagement.....	221
Bonheur au travail : mythe ou réalité ?.....	227
Bonheur et travail : une relation en pleine évolution.....	229
Le bonheur au travail : un futur nécessaire.....	233
Les actions pour agir concrètement sur le bonheur au travail.....	237

Intégrer le potentiel de l'intelligence émotionnelle.....	245
Les intelligences et l'intelligence émotionnelle sont protéiformes.....	247
Les émotions ont leur place en entreprise	248
Cultiver son agilité émotionnelle.....	254

■ **Techno-agile.....259**

Mesure de la performance RH et collaborateurs : quelles données ?	265
Une mesure de la performance héritée du taylorisme.....	268
Vers de nouvelles pistes de mesure.....	269
<i>Quid</i> de la mesure pour les RH ?.....	273
RH 2.0, devenir accélérateur de création de valeur.....	277
Le nouveau territoire d'une DRH.....	281
BEST, le leadership à l'ère digitale.....	289
Impulser la transformation digitale.....	297
IA et transhumanisme : quel futur pour le travail ?	305
L'IA est déjà une réalité.....	306
Vers la fin du travail, remplacé par l'IA et les machines ?.....	320
Vers un humain fusionné avec la technologie ?	323
Pour résumer.....	328
Conclusion.....	333
Nos interventions.....	337
Glossaire.....	339
Sources	351
Table des figures.....	361
Index des personnes et des marques.....	363

Remerciements

Parmi les personnes qui nous ont apporté leur aide pour la réalisation de cet ouvrage, nous souhaitons tout particulièrement remercier celles et ceux qui, au fil de nos rencontres et de nos entretiens, nous ont fait partager leur expertise, leurs idées et leurs réflexions. Nous pensons aussi à ceux qui nous ont apporté leurs encouragements, leur énergie, accordé un peu ou beaucoup de leur temps et ainsi permis d'affiner et consolider au fur et à mesure des mois notre démarche. Merci à : Sabrina Bouraoui, Anne De Luca, Claire Guelton, Muriel Arnould, Hélène Bonningues, Cécile Monthiers, Mélanie Mantel, Vincent Montet, Anne Thévenet-Abitbol, Alexandre Guillard et Sophie de Montalembert, Aadil Bezza et Maylis Danne, Virginie Verdière et Virginie Abel, Alexandre Collinet, Grégoire Gambatto, Nicolas Magnant, Erwan Devèze, Cécile Milard, Anne Guillon, Pia Hernandez, Marjolaine Hamon, Pierre-Marie Argouarc'h, Virginie Flore, Hélène Introvigne, Claude Monnier, Emeline Bourgoïn, Julien Pelabere, Arnaud Collery, Thibault Geenen, Kilian Bazin, Alexandre Pachulski, Diane Deperrois... ainsi qu'à Valentin Bassan pour le relecture de certaines interviews et le glossaire, et Thibault Deschamps pour sa série d'articles sur la matrice BEST. Merci à Laurence Becker, une des RH qui a été la première à relire cet ouvrage. Merci aux équipes du HUB Institute ainsi qu'à Vincent Ducrey et Perle Bagot de la direction pour leur soutien.

Un remerciement aussi à nos deux magiciens mettant en scène nos concepts en schémas – merci Antoine Graugnard – et en bande dessinée humoristique – merci Erik Tartrais –, et clin d'œil à la webagency B2L, créée par Loic Lemeur, *via* laquelle nous – Emmanuel et Caroline – nous sommes rencontrés en 1999.

Un remerciement spécial à nos équipes et nos partenaires qui nous accompagnent et à nos clients qui nous font confiance dans l'exploration des tendances et pratiques innovantes des RH et du management à l'heure de la transformation digitale.

Un remerciement particulier au groupe TF1 – Arnaud Bosom, DGA relations humaines et RSE, toutes les équipes de la DRH depuis 2015 et le Comex – qui nous a permis de vivre pendant trois ans une transformation de l'intérieur sur le plan humain par un parcours de formation unique de trois jours consécutifs adressé à tous les collaborateurs. Merci pour votre confiance, nos échanges toujours constructifs et notre durable collaboration sur ce sujet protéiforme et ambitieux de pilotage du changement et de la transformation culturelle.

Un second remerciement particulier à Thierry Debien, directeur du développement des compétences chez Colas, avec qui les échanges furent très riches et qui, en nous interrogeant lors d'un appel d'offres pour un séminaire RH, nous a donné des ailes pour créer le schéma structurant au cœur de l'ouvrage : la matrice BEST.

Un ultime remerciement à toutes celles et à tous ceux qui ont répondu présents à tous nos post LinkedIn de « Oyez, intelligence collective » et à nos appels à intervenants de nos HUB Talk RH & Leadership : tous vos commentaires et suggestions furent précieux ! La collaboration fut belle et bien au cœur de la rédaction de cet ouvrage. Un grand merci !

Nous sommes aujourd'hui au carrefour du digital et de l'humain. Nous, auteurs, conférenciers, consultants, entrepreneurs et formateurs à la fois, avons passé plus de vingt ans depuis 1997 dans l'univers digital, nous avons vécu différentes étapes de l'évolution du numérique dans les organisations et nous sommes heureux aujourd'hui de vous partager nos expériences terrain et notre regard extérieur après des années à accompagner les grands groupes. Nous ne prétendons pas vous apporter des « conseils » mais plutôt vous donner une vision la plus exhaustive possible des enjeux, vous partager quelques bonnes pratiques et grilles de lecture et vous donner des clés de décryptage sur l'évolution des fonctions RH et du rôle du management.

Vous pouvez nous retrouver sur LinkedIn, nous avons créé un groupe d'échanges autour du livre et un site Internet présentant tous nos sujets d'interventions possibles :

- ▶ <https://www.linkedin.com/groups/8755375/> (Leadership & RH : quel futur ?)
- ▶ <https://www.guidedufuturdesrhetdumanagement.com>

Bonne lecture et au plaisir d'échanges et de collaborations !

Caroline Loisel et Emmanuel Vivier

Avant-propos

La transformation digitale est devenue un sujet majeur de préoccupation et un enjeu stratégique pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille : business, ressources humaines, marketing, processus de production, système d'information... c'est l'organisation dans sa globalité qui est concernée. En effet, en à peine plus de quinze ans, le numérique a révolutionné la façon de faire du business et cette disruption va encore gagner en ampleur et s'accélérer avec l'avènement des objets connectés (santé, voitures, maisons, villes connectées...) et les progrès en matière de données et d'intelligence artificielle. Les entreprises doivent plus que jamais réagir et repenser leur organisation au risque de perdre en performance ou en pertinence et de péricliter dans les années à venir.

À qui s'adresse ce livre ?

L'utilisateur de ce guide peut être un DRH, un dirigeant, un collaborateur engagé dans l'innovation et le changement, un membre du top management, un manager d'entreprise, un CDO (*Chief Digital Officer* ou directeur de la transformation), un décideur économique, et de façon plus générale toute personne souhaitant mieux comprendre les enjeux et les ressorts d'une transformation d'un point de vue humain.

La pédagogie du livre est aussi adaptée pour qu'un enseignant en RH ou management, ou tout simplement un citoyen ou un étudiant passionné par les dernières évolutions de la transformation digitale dans l'entreprise, puisse le lire. Cette communauté de professionnels pourra découvrir grâce à la grille de décryptage BEST une analyse claire et structurée des défis du management et des RH au sein d'un monde devenant de plus en plus digital. Mais aussi et surtout une approche méthodologique et pragmatique autour des douze chantiers clés pour repenser le management et l'organisation du futur. Pour concrétiser sa démarche, cet ouvrage est enrichi de nombreux cas, témoignages d'experts, de décideurs de grands groupes en mutation ou d'acteurs de la disruption, pour aborder dans les meilleures conditions la transformation numérique de l'entreprise sur le plan humain. Chaque chapitre est accompagné des points clés à retenir et de questions concrètes à se poser.

Avis d'expert

Pierre-Marie Argouarc'h, directeur de l'expérience collaborateur et de la transformation, Française des Jeux

« Ressources humaines » : je ne suis pas à l'aise avec l'association de ces deux mots. Elle induit une vision financière et quantitative, elle est reliée de manière trop exclusive à une notion volumétrique d'effectif ou de masse salariale. Et le mot « ressources » sous-entend aussi le côté « périssable » des individus quand notre rôle essentiel est de gérer des talents et des potentiels. Les mots sont importants, ce sont par les mots que nous définissons des croyances et des comportements. Dès mon arrivée à la Française des Jeux, j'avais le désir de changer de titre.

Mode d'emploi

Le *Guide du futur des RH et du management* est un ouvrage à la fois multi-entrée et structuré selon une démarche en douze chantiers correspondant aux douze défis en matière de RH et de management liés à un monde digital. Ces chapitres comprennent de nombreux témoignages basés sur les interviews de plus de vingt décideurs et experts impliqués dans des démarches de transformation digitale.

À la fin de l'ouvrage, le glossaire « Les 101 termes du futur des RH et du management » définit les principaux termes et le jargon digital à connaître aujourd'hui dans les métiers des RH et du management.

Toutefois, le lecteur pourra tout aussi bien naviguer dans cet ouvrage comme bon lui semble, suivant le fil rouge de sa problématique : il pourra par exemple consulter tout ce qui concerne les aspects épanouissement au travail ou agilité ; il pourra se concentrer sur les actions à mener pour faire évoluer la posture managériale ; ou encore il pourra s'intéresser plus particulièrement au rôle du *Chief Happiness Officer*.

Pour continuer la discussion

Surfant sur son temps et dans la continuité de son analyse, cet ouvrage est complété par différentes ressources qui vous permettront d'approfondir la démarche proposée dans l'ouvrage :

- ▶ une plateforme communautaire (un groupe privé sur LinkedIn dédié à cet ouvrage : « Leadership & RH : quel futur ? » à l'url <https://www.linkedin.com/groups/8755375>) sur laquelle les experts en digital, management et RH pourront échanger sur les « bonnes pratiques » en matière de transformation RH et managériale ;
- ▶ un site dédié avec les bonus, nos derniers articles et la liste de nos thèmes d'intervention, et certaines vidéos exclusives : <https://www.guidedufuturdesrhetdumanagement.com> ;
- ▶ de nombreux articles, études de cas et interviews sur le sujet du futur des RH et du management ou de la transformation digitale sur le site du HUB Institute, qui propose des contenus actualisés aux lecteurs qui souhaitent aller plus loin sur certaines thématiques abordées dans cet ouvrage : www.hubinstitute.com et sur Facebook : <https://www.facebook.com/hubinstitute> ;
- ▶ un espace vidéo dédié sur YouTube avec les interviews vidéo complètes d'un grand nombre de décideurs et d'experts, pour certains interrogés dans cet ouvrage : <https://www.youtube.com/user/lehub> ;
- ▶ nos comptes LinkedIn respectifs, ainsi que le site web www.carolineloisel.com et la chaîne YouTube de Caroline Loisel réunissant les vidéos de son émission mensuelle « Circulons, y'a tout à voir ».

Ce que ce livre n'est pas

Ce livre n'a pas pour vocation d'être une science exacte, infinie et définitive, car les contextes évoluent en permanence. Les analyses empiriques tirées de l'expérience de Caroline Loisel et Emmanuel Vivier avec la collaboration des experts du HUB Institute et des contributions de nombreux professionnels des RH et du management ont plutôt pour objet de faire naître une réflexion, une démarche chez le lecteur pour l'encourager à approfondir, personnaliser et adapter l'approche initiale présentée ici. Ceci afin de lui permettre de s'adapter et de se préparer aux nouveaux défis de son métier qui n'aura, dans quelques mois ou quelques années, plus rien à voir avec les enjeux qui sont les siens aujourd'hui.

Bonne lecture et bon accompagnement des hommes et des femmes de votre organisation.

Se réinventer

Techno-agile

Socio-coach

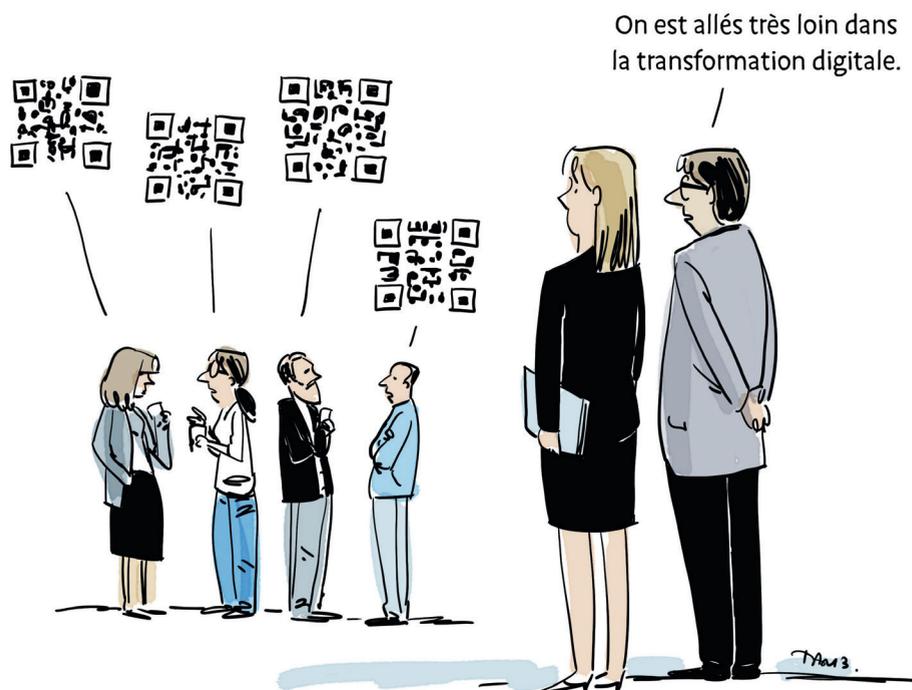
Entrepreneur

Business accélérateur

Se réinventer

« On mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitudes qu'il est capable de supporter. »

Emmanuel Kant



Un monde « VUCA » en mutations profondes et rapides

Comme l'illustre cette citation d'Emmanuel Kant, la peur face à de multiples changements n'est pas nouvelle. Mais le volume et la vitesse des changements en cours vont encore s'accélérer pour représenter un défi inédit pour les hommes, les entreprises et les États.

Bienvenue dans un monde « VUCA »

Il y a environ vingt ans, l'École de guerre américaine a introduit une méthode d'analyse appelée « **VUCA**¹ » pour décrire le contexte stratégique de l'après-guerre froide :

- ▶ **volatile** (V) : les choses changent plus et plus vite que par le passé ;
- ▶ **incertain** (U pour *uncertain*) : le monde devient bien plus dur à prédire ;
- ▶ **complexe** (C) : le monde est interconnecté et interdépendant ;
- ▶ **ambigu** (A) : l'information elle-même peut être subjective et souffrir de biais.

Pour le général américain George W. Casey, ex-commandant de la Force multinationale en Irak, adepte de cette approche, « dans notre monde, la stabilité est une phase temporaire et l'instabilité la norme² ». « Diriger est devenu de plus en plus difficile, dit-il. J'ai appris à le faire dans un environnement VUCA, celui de la guerre moderne. Les leaders doivent voir dans le futur ce que les autres ne voient pas arriver. Or, la lecture du monde est embrouillée et pour celui qui s'y complaît, c'est une invitation à l'inaction, à la procrastination. Et pourtant, il faut agir. Sans précipitation, même pendant les crises alors que tout se brouille³. »

Un filtre qui nous semble très bien marquer notre siècle, caractérisé par un rythme d'innovations exponentiel, un chaos permanent et des mutations profondes qui engendrent autant d'opportunités que de risques auxquels nous serons confrontés et devons répondre. Nous sommes ainsi passés d'un monde de « **gestion de problèmes** » (qui demandait de la planification, des décisions centralisées et séquentielles, de l'analyse et l'élimination des variables) à un monde de « **gestion de dilemmes** » (qui demande de la rapidité, de la vision, des décisions décentralisées et simultanées et de la flexibilité). Le monde « VUCA » est un peu la fin annoncée du modèle tayloriste, où il suffisait d'optimiser et de contrôler des facteurs de production connus et maîtrisables.

Dans ce nouveau monde il va falloir au contraire passer à un mode de production centré sur le client en écoutant son environnement dans un monde global et interdépendant, en gérant de l'information en temps réel pour s'adapter continuellement et collaborer avec un écosystème.

Les quatre causes d'un monde « VUCA »

Si nous ne pouvons qu'adhérer à cette vision, il est important de nous demander quelles ont été les causes de cette nouvelle période d'innovations et d'instabilité. En effet ces dernières années, avec l'accélération technologique, la mutation de la société s'est opérée à quatre niveaux.

La technologie

En connectant les gens, les entreprises, le monde et désormais les objets, Internet a bouleversé notre façon de vivre et de faire des affaires. Toutes ces interactions sont basées sur l'échange de données dont le volume, la variété et la vitesse progressent chaque année grâce aux innovations et investissements colossaux dans l'hébergement en cloud, les câbles sous-marins ou les fréquences (comme la 5G) pour les transporter. Le volume de données devient tel que l'IA (intelligence artificielle) va devenir indispensable pour les traiter, les vérifier et les utiliser.

La disruption du business

Les entreprises traditionnelles ont été très lentes à comprendre que leur modèle historique était en train de changer. Nous arrivons à la fin d'un cycle basé sur la production de masse, la distribution et la publicité de masse. Des millions de start-up et les géants du digital comme les GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) ou les BATX en Asie (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) n'ont cessé d'innover et de réinventer la façon de faire du business. Ces plateformes ont compris que grâce à la technologie, elles pouvaient répondre de manière plus efficace aux besoins existants des consommateurs connectés ou même répondre à de nouveaux besoins.

Humain et travail

Face à la technologie, l'humain, qu'il soit consommateur, citoyen, travailleur ou dirigeant, vit une phase d'adaptation rapide à la fois excitante et anxiogène. Grâce à Internet il est connecté au monde entier, à tous les savoirs, les contenus ou les produits en quelques clics. Une corne d'abondance qui peut aussi nous paralyser devant un choix quasi illimité ou nous déborder. On passe en moyenne 33 jours par an sur son portable et le cadre moyen jusqu'à 99 jours/an sur ses emails⁴ ! Mais cette mutation technologique entraîne avec elle une transformation rapide du travail. De nombreux métiers disparaissent, et l'intelligence artificielle, la robotique, les voitures autonomes vont encore accélérer le mouvement. Il faut constamment se reformer et les nouvelles générations doivent s'attendre à l'idée qu'elles effectueront un nombre varié de métiers à travers leur vie. Dans une étude⁵ de mars 2017,

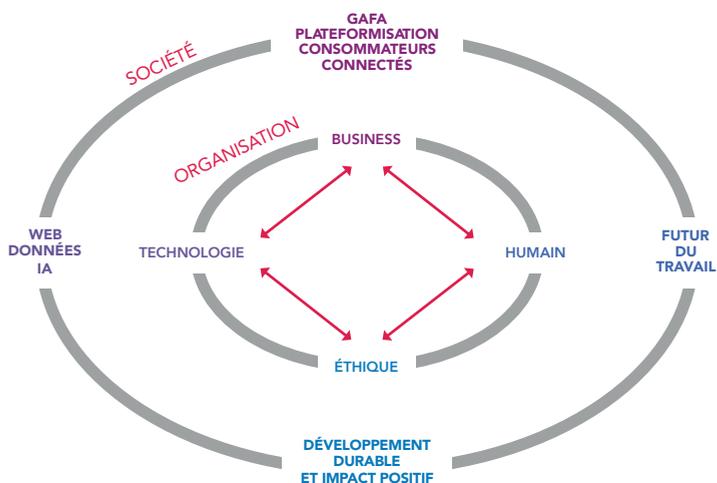
L'Institut pour le futur (think-tank californien) et Dell affirment que 85 % des métiers de 2030 n'existent pas encore. La Société Générale⁶ quant à elle, a identifié que 75 % de ses salariés allaient changer de job dans les cinq ans... Qu'elle soit temporaire ou permanente, cette phase de transformation ne se fera pas sans heurts, sans casse sociale, et va devoir nécessiter un accompagnement important de la part des entreprises (GPEC, *strategic workforce planning*) et de l'État.

Éthique et environnement

La technologie n'a pas de conscience. Comme toute innovation elle peut être utilisée positivement ou négativement. La législation est là pour en limiter les effets néfastes ou les abus. Mais comme nous avons pu le voir dernièrement, dans un monde global et virtuel, le législateur est souvent bien lent, voire parfois difficilement capable de limiter ou d'interdire certains abus. Face aux milliards de revenus des leaders digitaux dont les activités virtuelles sont difficilement localisables ou traçables, quel contrôle opérer ? Quand les données de milliards d'humains peuvent être captées, analysées et utilisées pour faire de la publicité ou essayer d'influencer les élections d'un autre pays, quand les biotechnologies vont permettre de modifier l'ADN d'un être avant sa naissance ou d'imprimer des steaks en éprouvettes, quel droit appliquer ? Quelle éthique adopter ?

L'urgence climatique provoquée par notre consommation de masse commence enfin à faire réagir les populations, les élus et désormais les marques, qu'elles le veuillent ou non, devant les risques pour leur réputation ou leur finances (risques de taxes et d'interdiction). On ne peut qu'espérer une montée en puissance des efforts en matière de RSE (responsabilité sociale et environnementale). Mais le sujet n'est plus de faire du *greenwashing* mais bel et bien de repenser totalement notre mode de production. Des conditions d'extraction des matériaux (pollution, respect des populations...), de fabrication (protection des travailleurs, consommation énergétique, traçabilité...), de transport, de distribution (transparence auprès du client) ou de recyclage, il faut désormais réfléchir à obtenir un « impact positif » et plus seulement limiter les dégâts. La loi Pacte rappelle justement désormais qu'« une société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Comme si, par effet de synchronicité, au moment même où la technologie fait fureur, l'humanité devait en même temps retrouver ses racines et prendre soin de son hôte, la Terre.

Un monde en plein changement



En parallèle, **trois unités fondamentales** sont remises en cause par le digital : **le temps, le lieu et l'espace**. Michel Serres en avait déjà la vision dans ses interviews dès 2002 ! « Nous vivons désormais dans un endroit de non-lieu puisque je peux vous atteindre où que vous soyez. La question est de savoir si ce non-lieu est une zone de non-droit⁷. » Il a d'ailleurs inventé le concept d'« **hominescence** » pour désigner cette humanité en devenir qui vit des changements profonds dans son rapport à la mort et au temps. Cette notion d'hominescence rend compte d'un processus ambivalent fait de croissance et de décroissance. Pour Michel Serres, « la révolution des nouvelles technologies telles que nous les recevons aujourd'hui est de l'ordre de celle qui est arrivée quand on est passé du stade oral au stade écrit ou de l'écrit à l'imprimé. Aujourd'hui, nous passons de l'imprimé à l'informatique et (...) c'est un tremblement de terre dans la relation à autrui (...) » et « c'est comme d'habitude pour le meilleur et pour le pire ».

Les quatre dimensions business, technologique, humaine, éthique et environnementale impactant la société vont se retrouver naturellement au cœur des projets de transformation digitale des organisations. Dans cet ouvrage, nous nous concentrerons sur l'enjeu « humain » de la transformation, tout en intégrant le plus souvent les trois autres dimensions. Cette révolution multidimensionnelle s'étant installée avec l'informatique et accélérée avec le numérique bouleverse intégralement nos interactions, comme l'évoquait Michel Serres. Particulièrement à l'échelle des organisations, nous ressentons qu'elle agit sur la notion de « pouvoir », un pouvoir ne passant plus seulement par l'avoir – le statut, le savoir – mais par l'être – son ouverture à autrui, son sens et son essence.

Nous utiliserons l'expression « transformation digitale », même si elle est erronée. En effet, la transformation induit que nous connaissons notre prochain « stade » de développement, or nous ne le connaissons pas. « Digital » sous-entend qu'il s'agit exclusivement d'une transformation technologique alors que nous savons désormais que c'est aussi une transformation sociétale, culturelle, politique et économique.

Une transformation inéluctable

Une quête de sens sociétale transgénérationnelle

Comme toute période de transition, le monde semble chaotique. Nos références politiques religieuses, éthiques, techniques, professionnelles sont remises en cause partiellement ou totalement. Comme à chaque génération, les plus âgés se plaignent de ne plus comprendre le nouveau monde ou la nouvelle génération, ainsi que leurs valeurs différentes, leurs nouvelles attentes, pratiques ou comportements. Combien de fois n'a-t-on pas entendu un manager pester à propos de la génération des « *millennials* » qui serait fainéante, inconséquente ou déloyale ? Une rengaine finalement peu nouvelle car les incompréhensions entre générations existent depuis la nuit des temps. En 400 avant J.-C., Socrate s'emportait déjà : « Notre jeunesse est mal élevée. Elle se moque de l'autorité et n'a aucune espèce de respect pour les anciens. Nos enfants d'aujourd'hui ne se lèvent pas quand un vieillard entre dans une pièce. Ils répondent à leurs parents et bavardent au lieu de travailler. Ils sont tout simplement mauvais. » Pour Platon, le bilan n'était guère plus positif : « Lorsque les pères s'habituent à laisser faire les enfants. Lorsque les fils ne tiennent plus compte de leur parole. Lorsque les maîtres tremblent devant leurs

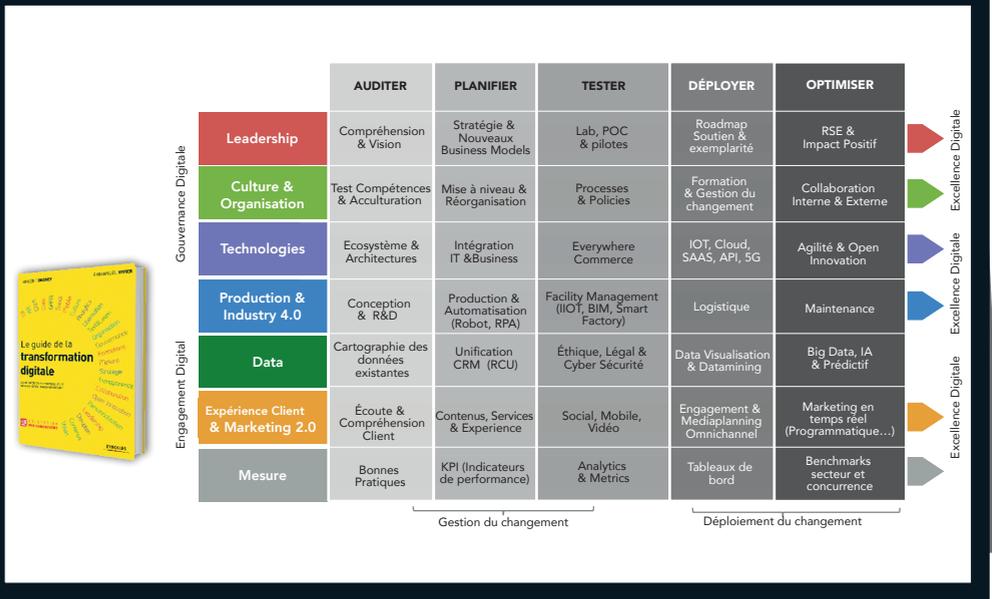
élèves et préfèrent les flatter. Lorsque finalement les jeunes méprisent les lois parce qu'ils ne reconnaissent plus au-dessus d'eux, l'autorité de rien et de personne. Alors c'est là, en toute beauté et en toute jeunesse, le début de la tyrannie. »

Plus qu'une génération spécifique, c'est la société tout entière qui est en train d'évoluer et de demander aux États et aux entreprises de changer. Quand tout évolue en même temps, que le futur est incertain, que le progrès n'est plus garanti pour tous et le confort matériel non plus, alors se pose une question, celle du sens. Nous arrivons au bout d'un modèle où, si on appliquait les règles (étudier, travailler...), nous pouvions tous espérer accéder à une certaine prospérité et sécurité. Ces dernières années, le chômage, la dette des États, le recul de l'État-providence, la hausse de l'immobilier, la pression à la productivité ont remis en cause ce contrat tacite. Et l'impact désastreux de notre consommation sur la planète conjugué à un accès massif à l'information même depuis l'autre bout du monde ont fait disparaître les dernières illusions que nous pouvions avoir sur les vertus proclamées de notre société. Si les *millennials*, habitués dès leur jeune âge à un contexte de précarité, l'expriment d'une manière décomplexée, ce sont en fait tous les citoyens et travailleurs qui attendent désormais eux aussi une nouvelle vision et un sens à leur travail et leur mode de vie. Une mission à haut risque mais aussi passionnante pour le management des entreprises qui seront assez ambitieuses pour se reposer fondamentalement la question de leur raison d'être et des valeurs selon lesquelles elles souhaitent effectivement opérer.

La transformation digitale en quatre dimensions

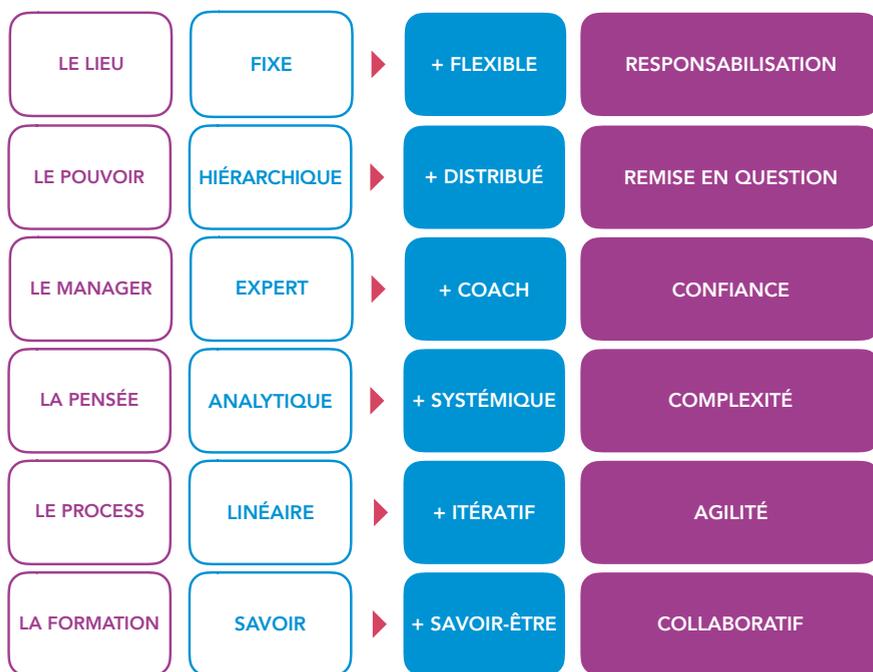
Attention aux abus de langage... Quand on évoque le sujet de la **transformation digitale**, on pense trouver souvent qu'il s'agit de former les collaborateurs et managers au digital. Pourtant ce n'est pas en les formant à Twitter ou à programmer que l'on inventera l'entreprise de demain. Cette transformation est en fait une « **transformation business et humaine** » à cause de la disruption digitale. Elle impacte toute l'entreprise et ses différentes fonctions. Comme Emmanuel Vivier et Vincent Ducrey l'ont présenté dans leur ouvrage, **Le Guide de la transformation digitale**⁸, cette transformation business inclut pas moins de sept grands chantiers.

Les 7 chantiers de la transformation business liée au digital



Au-delà des enjeux marketing, de production, ou liés à la donnée et à la technologie, ce sont bien les défis liés au management et à la culture et à l'organisation qui s'avèrent les plus critiques pour réussir sa transformation. Ce sont toutes les dimensions de la notion de travail qui sont en train d'évoluer en même temps ; nous avons résumé les principales dans le schéma ci-après.

L'évolution du travail



ENJEU : LES ORGANISATIONS DOIVENT RECRÉER DE NOUVEAUX REPÈRES

La transformation des organisations et des métiers

Face au défi du changement, les différents départements ne peuvent plus fonctionner en vase clos. Il faut reconnecter les silos en faisant mieux circuler les énergies entre eux. La réponse à la « désiloisation » est cette circulation ; **nous ne pouvons plus réussir seuls**, que ce soit avec les autres fonctions internes ou même l'écosystème externe de solutions, de prestataires de services ou de start-up. Nous n'avons certes pas attendu le digital pour avoir l'occasion d'accompagner des « changements ». Parmi les référents en la matière, le Dr John P. Kotter⁹, professeur à Harvard Business School, et ses huit étapes de processus de changement, sont toujours d'actualité. On retiendra notamment la **nécessité de créer un sentiment d'urgence dès le départ et de démontrer**

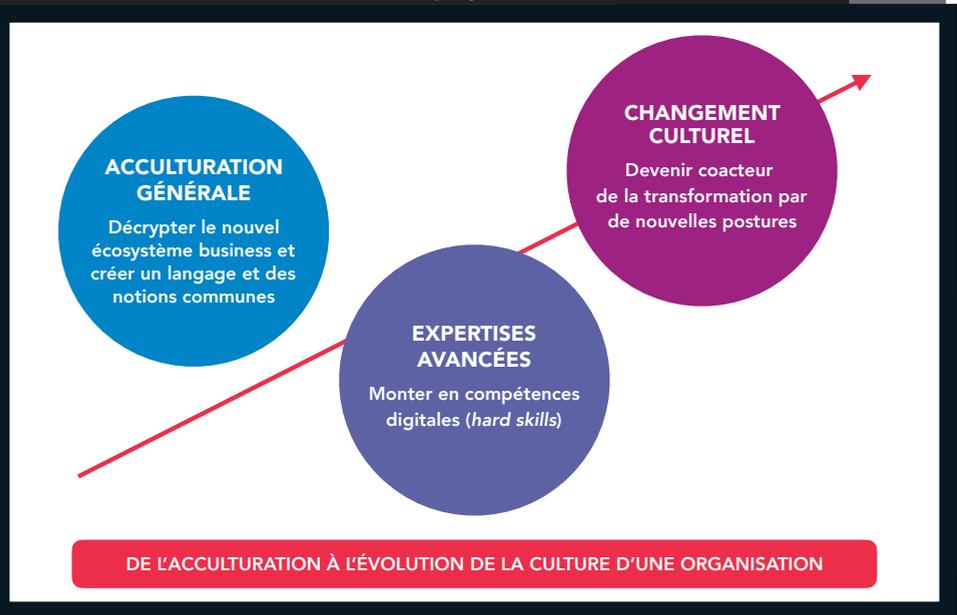
des résultats à court terme. La singularité de la transformation actuelle repose sur sa vitesse et son intensité. Elle est de trois ordres :

- ▶ **le temps** : cette période de bouleversement va être longue ;
- ▶ **l'issue** : nous ne savons pas formaliser le prochain état stable ;
- ▶ **l'impact** : la structure du travail, les métiers et les compétences sont remis en cause.

Il s'agit donc de former les travailleurs **au futur de leur métier dans un monde devenant de plus en plus technologique** et pas uniquement ou obligatoirement à la technologie elle-même. Pour faire face aux évolutions rapides, à l'incertitude, aux nouvelles attentes des clients ou à la concurrence des start-up, il sera aussi important d'utiliser les innovations technologiques que de développer les *softs skills*. Le but étant d'abord de rendre l'organisation plus agile, plus réactive, plus innovante... les notions de collaboration ou d'engagement sont aussi importantes voire plus que les sujets liés à la donnée, à l'intelligence artificielle ou à la technologie. Contrairement à ce que certains aimeraient croire, **le futur des entreprises ne passera pas seulement par l'achat d'un logiciel ou la création d'un nouveau poste** comme celui de CDO (*Chief Digital Officer*).

Au contraire, un projet de transformation nécessite un véritable accompagnement des collaborateurs. Nous avons l'habitude de distinguer trois étapes lors de cette démarche, en fonction du stade de maturité du projet de transformation d'une organisation.

Les 3 stades de maturité d'accompagnement à la transformation



À chaque stade, le parcours d'accompagnement, notamment de formation, sera adapté. Si l'entreprise est en étape 3, le parcours couvrira en simultanée les *hard* et les *soft skills*.

La résistance au changement

« Nous faisons tourner nos organisations à partir d'un code dépassé. Êtes-vous prêts à vous reprogrammer, vous et votre business ? »

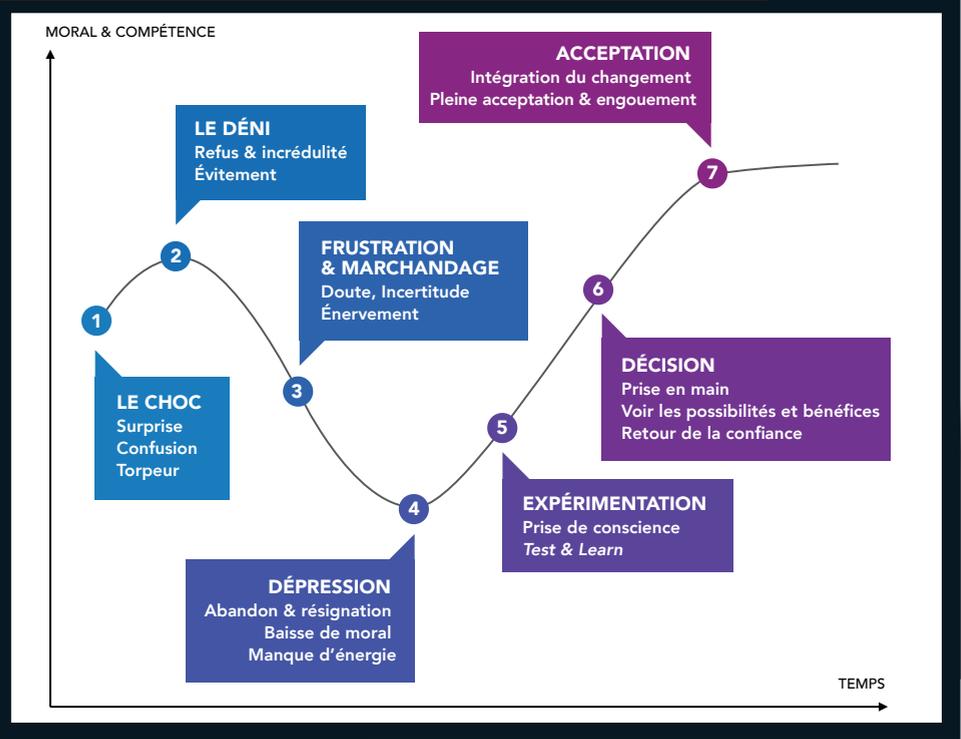
Helge Tenno¹⁰

Résister, la nature intrinsèque de l'être humain

Si nous sommes là aujourd'hui, c'est avant tout grâce aux principes de précaution, à la méfiance et la prudence de nos ancêtres sur des milliers de générations. Face à un risque, une menace ou à l'inconnu, notre cerveau reptilien prend le contrôle. C'est un phénomène naturel de préservation qui est codé dans notre ADN même. Face à un danger, le réflexe est donc de trouver tous les moyens de minimiser l'origine du mal-être. Les comportements qui s'ensuivent sont généralement de trois ordres :

- ▶ **s'immobiliser** : je continue à faire comme si de rien n'était, j'ignore le danger en espérant qu'il ne me remarque pas ou passe son chemin ;
- ▶ **fuir** : je préfère contourner le danger, je vais chercher des solutions de repli qui me permettent, pendant un moment en tous les cas, d'éviter le danger ;
- ▶ **se confronter** : je n'admets pas le changement et la situation de danger dans laquelle je me sens pris, je décide de lutter contre le changement.

Les 7 étapes de réactions humaines face à un changement



Pourtant, il faut bien garder à l'esprit que si la peur est souvent utile, elle ne supprime en rien le danger. Pour se sortir d'une mauvaise passe, l'être humain doit aussi apprendre à utiliser son « cerveau adaptatif » : Adaptation – Acceptation – Résilience – Rebond.

Confronté au changement et à l'inconnu, l'être humain passe par une série d'émotions et de postures résumées dans le schéma précédent, adapté du modèle de la psychiatre Elisabeth Kubler¹¹. Cette dernière est connue pour sa théorisation des différents stades émotionnels par lesquels passe une personne qui apprend sa mort prochaine. Ce modèle a depuis été réadapté et appliqué à la gestion du changement en entreprise. Les personnes confrontées au changement passeront généralement par des sentiments de refus, de colère, de confusion, de dépression, de crise, d'acceptation et enfin de confiance renouvelée.

Ne pas oublier que c'est un parcours « moyen » et que nous ne sommes pas égaux face au changement. Certains vont franchir plus vite et avec moins de

mal ces étapes. Les statistiques sur la réaction face au changement nous donnent la répartition suivante : 15 % sont motivés, 15 % sont réfractaires, 70 % restent neutres.

Témoignage: Sabrina Bouraoui, Shades of Gray, experte en innovation managériale et en design d'organisation

« La prochaine révolution ne sera pas technologique, elle se fera sur le plan des consciences. »

Pourquoi la gestion de la résistance au changement est-elle devenue essentielle ? Sous quelles formes la rencontres-tu ? À quel défi es-tu souvent confrontée ?

Le changement n'est plus à attendre au coin de la rue. Il est là. Partout. Inévitable et constant compte tenu du monde VUCA dans lequel nous naviguons. C'est la capacité de l'entreprise à s'adapter qui lui assurera un succès pérenne. Un succès qui s'actionne selon deux chantiers à mon sens :

- l'un étant de créer les conditions environnementales au sein et autour de l'organisation pour rendre la transition possible ;
- l'autre étant d'accompagner l'humain, c'est-à-dire faciliter les sauts de conscience nécessaires pour dépasser les schémas du passé et surmonter les peurs légitimes qui empêchent d'évoluer. Ce deuxième volet est soit trop souvent totalement omis, d'où le chaos organisationnel que l'on voit dans nombre d'entreprises, soit mal appréhendé parce que mal compris, engendrant au mieux des désordres inutiles.

Quelle réponse apportes-tu pour accompagner les résistances au changement ?

Il n'est pas tout à fait exact de parler de résistance au changement. Nous avons tous en tête ce dessin qui illustre le caractère subtil du changement et la complexité à l'appréhender : « Qui veut le changement ? » Toutes les mains se lèvent. « Qui veut changer ? » Toutes les têtes se baissent.

En réalité, c'est à la/aux peur(s) associée(s) au changement que l'individu résiste, souvent de manière inconsciente, d'où la difficulté à la/les dépasser. C'est pour cette raison que je préfère parler d'« immunité au changement ».

Pour ma part, mon rôle n'est pas d'apporter des solutions mais de les faire émerger chez l'autre. Offrir ce miroir de conscience sur la nature des peurs en jeu pour révéler le système de croyances qui les sous-tend est la première étape clé. Cette démarche permet l'émergence d'un champ des nouveaux possibles offrant aux leaders et aux équipes que j'accompagne d'identifier



leurs propres réponses et solutions optimales. Il est ensuite propice de faire infuser cette démarche dans sa forme collective en mettant en place des parcours de « leadership éclairé », des groupes de pairs, du mentoring ou encore des rituels autour du feedback.

Peux-tu illustrer et détailler deux ou trois actions concrètes ?

J'ai le souvenir d'une réunion d'équipe dans un grand groupe de médias français. L'un des collaborateurs avait commencé par évoquer les problèmes auxquels il faisait face pour expliquer un des points qu'il portait à l'agenda du jour. Je l'ai coupé quasi immédiatement, en tant que facilitateur de réunion, en lui demandant : « De quoi as-tu besoin pour lever les craintes que tu mentionnes ? » Avec ma question, j'avais généré un silence (bon signe !) que je m'amuse à qualifier de « bug ou court-circuitage cérébral ». En effet, je lui demandais insidieusement de changer de posture : de passer du mode de victime impuissante à une attitude d'acteur-créateur. « Une bonne question rend la réponse difficile », disait le poète et écrivain Robert Sabatier.

Quels sont tes enseignements clés ? Envisages-tu de tester de nouveaux formats, nouvelles solutions sur ce sujet ?

Notre première responsabilité, c'est d'abord de nous changer nous-mêmes. C'est en faisant notre révolution intérieure que nous pourrons « changer de lunettes », devenir des leaders éclairés (de l'intérieur) et ouvrir la voie, en pionniers, vers des entreprises réinventées et une société réenchantée. D'ailleurs, l'historien Yuval Noah Hariri fait valoir que la compétence la plus importante pour les futurs travailleurs n'est pas celle de coder ou de parler chinois, mais d'être « psychologiquement flexible » face au changement. J'ai aussi la conviction que la prochaine révolution ne sera pas technologique, elle se fera sur le plan des consciences.

De son côté, le consultant Torben Rick¹² liste plus de douze raisons pour lesquelles les gens ont tendance à s'opposer au changement.

Les 12 causes les plus courantes de résistance au changement

1. **Une mauvaise compréhension sur le besoin/la raison du changement** – Si l'équipe ne comprend pas le besoin de changer, vous pouvez vous attendre à de la résistance. Particulièrement de la part de ceux qui pensent fermement que la manière actuelle marche bien, et ce depuis vingt ans !
2. **La peur de l'inconnu** – L'une des raisons les plus communément avancées pour expliquer la résistance est la peur de l'inconnu. Les gens ne se dirigent vers l'inconnu que s'ils croient réellement – et, plus important encore, ressentent – que les risques associés à l'inaction sont plus grands que ceux associés à l'action et au changement.
3. **Le manque de compétences** – C'est une peur généralement passée sous silence. Les changements organisationnels requièrent parfois des changements de compétences, et certains peuvent craindre de ne pas pouvoir s'adapter à cette transition.
4. **L'habitude aux anciennes méthodes** – Si vous demandez à une organisation de changer ses méthodes, aussi rationnel que cela puisse vous sembler, vous aurez à faire face aux habitudes ancrées et souvenirs de chacun, ce qui n'est pas du tout anodin.
5. **Le manque de confiance** – Quand les gens ne pensent pas pouvoir, ou ne pensent pas que l'entreprise puisse, gérer convenablement le changement, il y aura également de la résistance.
6. **Une mode temporaire** – Lorsque les gens pensent que cette idée de changement va passer et ne mérite pas un réel investissement.
7. **L'absence de consultation** – Si les gens font partie du changement, il y a moins de résistance, d'autant plus si cela risque d'avoir un impact sur leur travail quotidien. Les collaborateurs informés sont généralement plus satisfaits de leur travail que ceux qui ne le sont pas.
8. **Une mauvaise communication** – Cela paraît évident, n'est-ce pas ? Lorsqu'il s'agit de gestion du changement, il ne saurait y avoir trop de communication et d'échanges.
9. **Le changement des routines** – Lorsque l'on parle de zone de confort, il s'agit en fait de routines qui nous font nous sentir en sécurité. La résistance est, dès lors, un réflexe naturel si cela implique de changer ses routines.
10. **Épuisement et saturation** – Ne prenez pas le respect des nouvelles règles pour de l'acceptation. Ceux qui sont submergés par le changement continu se résignent à suivre le mouvement : ils sont présents, mais leur cœur n'y est pas et leur motivation est très faible.



11. **Le changement de *statu quo*** – La résistance peut également venir des représentations du changement que certains ont. Par exemple, ceux qui pensent être plus mal lotis à l'issue du changement ne s'y investiront pas. De même, si certains pensent que le changement favorise un groupe aux dépens d'un autre, il peut y avoir de la colère et du ressentiment, même silencieux.

12. **Les bénéfiques et récompenses** – Les bénéfiques et récompenses du changement ne sont pas toujours perçus comme équitables relativement aux efforts fournis.

À vous d'anticiper et de prévoir les réponses et explications pour franchir chaque étape psychologique et les résistances vers une confiance réaffirmée de vos équipes ou de votre management. Mais il est illusoire d'imaginer qu'il n'y aura pas au moins une résistance passive face à une transformation aux conditions et aux résultats incertains et inconnus. Cette résistance se doit d'être anticipée et accompagnée pour éviter qu'elle devienne un point bloquant.

Les trois types de peurs

Ce qu'il est crucial de comprendre dans tout projet de transformation digitale, c'est que le numérique est une figure à deux visages : le visage dans sa vie professionnelle certes, mais aussi dans sa vie personnelle. À titre d'illustration, lors d'une séance de débriefing d'une session de formation de trois jours, le verbatim le plus signifiant que nous ayons eu sur le sujet a été : « Je vais pouvoir enfin parler avec mes adolescents, j'ai compris ce qu'ils faisaient sur Snapchat et Instagram. » On parle souvent de la fracture numérique, on parle moins souvent du fait que cette fracture a des impacts autant dans la sphère familiale que dans la sphère professionnelle. Ainsi, mener un projet d'accompagnement à la transformation en tant qu'entreprise, c'est aussi considérer son salarié comme un individu tout autant qu'un collaborateur. Dans le même ordre d'idée, un salarié nous avait confié qu'il refusait d'utiliser l'outil collaboratif de Facebook car il ne souhaitait pas que ses données soient connues par ce GAFAM et qu'il n'y était pas dans sa vie personnelle. Une posture compréhensible mais difficile à accepter quand les réseaux sociaux internes sont désormais un outil de collaboration professionnel aussi indispensable que l'email.

Au cours des nombreuses missions de conseil et de formation que nous avons pu mener dans des entreprises de tailles très variables, nous avons vu un certain nombre de peurs, de résistances, d'angoisses face à la technologie. Voici une petite synthèse des objections les plus couramment rencontrées.

Les 3 peurs face à la transformation digitale

Rationnel

Profusion & Rapidité

Trop d'info, obsolescence permanente

Complexité

Jargon & technicité

Humiliation & Déclassement

DÉSHUMANISATION

Dématérialisation

Relation à distance, moins humaine

Addiction & Surveillance

Dépendance & perte de liberté

Isolement

Perte du collectif

Émotionnel

PERTE DE SENS

Inutilité de son métier

Automatisation, IA, robotisation

Impact négatif de l'activité

Limites de l'hypercroissance

Évolution des valeurs

Remise en cause du consumérisme

ENJEU : OBSOLESCENCE DU
SAVOIR ET DU SAVOIR-FAIRE



SENTIMENT DE REMISE EN CAUSE
DE SON POUVOIR ET DE SON EGO

La peur du dépassement est née des particularités intrinsèques d'Internet, qui serait un trop grand « flot » à traiter. Tout est foisonnant et *a priori* complexe. Le vocabulaire est souvent anglicisé et technique, les *geeks* ou les « férus de digital » ont parfois du mal consciemment ou inconsciemment à adapter leur langage aux publics ne venant pas du numérique, créant un sentiment d'incompétence et d'exclusion. Au cours de nos formations depuis 2010, nous avons eu ainsi des verbatim du type : « les gens du digital nous prennent de haut » ; « ils font exprès de nous embrouiller avec leur jargon » ; « cela va tellement vite que c'est inutile d'apprendre, cela va changer dès demain ». Nous avons souvent été confrontés à une tentation de baisser les bras, face à des changements perçus comme trop importants et rapides et provoquant l'humiliation et un sentiment de déclassement.

La peur de déshumanisation vient des conséquences des usages d'Internet : les applications de messagerie ont trop remplacé les courriers, les fax, les appels téléphoniques et les échanges en face-à-face, les utilisateurs peuvent se sentir réduits à une somme de données que les GAFAs réunissent sur eux au nom de la personnalisation. Même si l'économie collaborative (Airbnb, Le Bon Coin, BlaBlaCar...) le contredit (et c'est un des paradoxes du digital), la perte du sens collectif est aussi dans le même temps un danger potentiel, chacun se retirant pour se protéger derrière son écran, en ayant l'impression de partager. Qui n'a pas vécu la situation suivante : quand vous êtes en présence d'un ami ou d'un groupe, il est désormais parfois impossible d'avoir un moment de pleine présence de façon constante ? Une notification sur les Smartphones ou la volonté de poster immédiatement sur les réseaux sociaux viennent interrompre potentiellement votre conversation. Nous ne jugeons pas mais observons

juste que toute nouvelle technologie a un impact sur les relations et nos interactions. À nous de réguler au fur et à mesure... et en fonction des situations.

La perte de sens a été accélérée, nous le pensons, avec le digital. On peut ne pas vouloir du type de changement qu'on nous promet. Ces dernières années, nombre de sources de « sens » ont été bousculées : la religion, la politique, la famille. Le travail avant le digital semblait clair et simple en donnant un sens concret à nos vies. C'était sans compter sur le digital et son déferlement d'automatisation par l'intelligence artificielle ou la robotisation. À quoi bon changer si c'est pour se faire remplacer à terme par une machine ou un algorithme ? En parallèle, nous assistons depuis une décennie à une prise de conscience de la limite des ressources de notre planète, remettant en cause les modèles de croissance et le consumérisme libéral. Tout ceci mis bout à bout entraîne au sein des organisations un énorme besoin de sens à retrouver.

Autant de peurs qu'il faut prendre le temps d'écouter, de qualifier et de partager en collectif pour les reconnaître. Il est inutile de partir bille en tête sur un projet de transformation et fixer un nouveau cap sans avoir fait l'état des lieux, et ici en l'occurrence l'état des « cœurs » et des « tripes » des équipes. Une transformation signifie une remise en cause, un changement d'habitudes et de nouvelles choses à apprendre. Un être qui a peur est totalement hermétique à ces trois actions. Pour illustrer, en tant qu'organisme de formation, nous essayons systématiquement de coconstituer les parcours avec les collaborateurs, les managers et les élus du personnel. Grâce à des questions ouvertes, les langues se délient sur ces sujets et nous permettent de mieux les appréhender dans la formation. Il faut absolument identifier et anticiper les peurs et les angoisses (tout comme les attentes et les envies) en amont pour mieux les adresser afin d'éviter ensuite des situations de blocage.

Cependant, cette résistance professionnelle est très paradoxale avec notre posture de consommateur ravi par les facilités technologiques proposées par Netflix, Uber ou Airbnb. Comme l'explique Olivier Bas dans son ouvrage *Like ton job*¹³, nous vivons une époque contradictoire où « nous appelons de tous nos vœux la révolution qui simplifie nos vies et redoutons la transformation qui maltraite notre travail ». Pour lui, la pression causée par l'accélération digitale est énorme. « Ce que nous vivons est sans précédent car il nous faut concevoir ce qui n'existe pas encore, remettre en cause ce que nous pensions savoir faire et le faire vite. » Et pourtant, comme il le rappelle, on a bien plus à gagner « à décider de vivre dans le bonheur de renaître que dans la crainte de disparaître ». Car résister au changement non seulement ne l'arrêtera pas, mais cette résistance est hautement consommatrice d'énergie, efforts qui seront dépensés... en vain.

Vaincre la peur du changement

La suppression des biais cognitifs est un travail de longue haleine, mais il est vital. Les entreprises ne changeront pas le monde si leurs collaborateurs n'acceptent pas, voire n'ont pas envie, de changer eux-mêmes. Il est naturellement toujours plus compliqué de remettre en question ce que l'on « sait » pour apprendre son contraire ou quelque chose de nouveau. Pas évident de « désapprendre ». Pour Erwan Devèze, il est toutefois possible de créer un contexte propice à cette remise en question pour tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie. « Le management doit s'adapter à notre cerveau, et non l'inverse. » Il propose l'application de modèles mentaux aux processus managériaux, notamment *via* **la méthode SCARF** (définitions issues de neuroperformance.fr) visant à **réduire les sensations de menace sur les employés (et leurs cerveaux) et favoriser les circuits de récompense**, beaucoup plus propices au dynamisme.

Il est donc vital **d'anticiper la résistance probable aux changements** liée à votre transformation digitale. Les entreprises sont avant tout composées d'humains avec leurs émotions, leurs rêves, leurs peurs. La terminologie « ressources humaines » prend alors tout son sens. La transformation des organisations se fera ou non d'abord grâce ou à cause des managers et des collaborateurs. Dans un pays comme la France, il ne faut pas négliger le contexte économique difficile, la régulation lourde et l'importance de syndicats qui additionnés pourraient s'avérer des obstacles fatals à vos ambitions. Si vos collaborateurs peuvent refuser vos propositions sur le fond, c'est souvent la forme qui peut entraîner les plus grands blocages. Dans un univers jargonnant, le changement est plus souvent vécu comme un risque, un déclassement, un futur flou et anxiogène. La capacité du management à développer une vision inspirante et une stratégie claire est une nécessité importante. Mais c'est aussi la capacité à communiquer les causes, les opportunités et les impacts concrets des évolutions à mener qui sera clé pour convaincre et faire adhérer vos équipes.

Challenge	La méthode SCARF pour réduire la résistance psychologique au changement	Réponse à donner
Statut	<p>Le statut est l'importance, le « poids » que l'on croit avoir au sein du groupe et qui nous est reconnu. Lorsque l'on a l'impression que son statut augmente, le circuit de récompense est activé et déclenche une augmentation du niveau de dopamine. On se sent alors en pleine possession de ses moyens, irrésistible, voire euphorique. Si, à l'inverse, on a le sentiment que son statut baisse, s'activent alors les circuits de menace engendrant des comportements de fuite, de résistance, voire d'agressivité. Les collaborateurs et managers accordent une très grande importance à la construction et à la préservation de leur statut. Ayant conscience de cela, il est essentiel pour un leader de reconnaître l'unicité et la spécificité de chaque élément de son équipe. Remettre en cause le statut d'un collaborateur, le dénigrer, le comparer, amènera un sentiment d'infériorité et de dévalorisation et sabotera l'esprit d'équipe. Le leader se doit de rassurer en multipliant les feedbacks positifs.</p>	<p>Ne pas attendre les résistances ou les réactions des élus du personnel mais anticiper et se concerter avec eux le plus en amont possible.</p>
Cerveau	<p>La certitude est liée au fait d'avoir une idée précise du futur et de ce qu'il nous réserve. C'est un mécanisme de survie très puissant dans le cerveau. Face à l'inconnu qu'il n'aime pas par nature, le cerveau dépense toute son énergie à essayer de découvrir les prochaines échéances et non à faire ce qu'il doit faire. Ce faisant, le collaborateur ne se trouve plus dans l'action susceptible d'améliorer sa condition du moment (et celle de son organisation), mais dans la projection stérile et incertaine qui est source d'angoisse et qui peut même le mener jusqu'aux prophéties autoréalisatrices (à force de se convaincre que le pire va arriver, il finit par arriver...) ! Le leader doit être clair dans ses attentes, ses objectifs et ses propos, en évitant « la carotte et le bâton », qui n'est plus un système de management performant dans la complexité du monde du travail actuel.</p>	<p>Partager une cause inspirante et un objectif positif et motivant.</p>

.../...