

TRAJECTIVES

Vivre une aventure humaine

De la Vision à la Transformation L'approche INSPIRE

21, rue du Cirque
75008 Paris - France
Tél : +33 (0)1 40 70 17 28
www.trajectives.com

Trajectives SAS
au capital de 10 000 Euros
RCS Paris 519 024 269

TVA Intra : FR10 519 024 269
RC HISCOX HA RCP007519
Déclaration formateur 11 75 45621 75

Notre modèle **INSPIRE** de la **VISION** à la **TRANSFORMATION**

Nous vous proposons une démarche originale pour vous accompagner de la construction de votre vision à sa mise en œuvre par chacun dans votre organisation. Notre intention est que vous puissiez créer les conditions pour que le changement que vous avez décidé réussisse et que la transformation prenne de manière durable.

Au travers de la démarche, nous visons les objectifs suivants :

- Chaque collaborateur retrouve et déploie son énergie d'entrepreneur.
- Les résultats vont au-delà du futur que vous aurez dessiné.
- Les résultats s'inscrivent de façon pérenne.
- L'ensemble de votre organisation vit mieux la succession de déséquilibres inhérents au désir de transformation.
- L'émergence de communautés organiques est favorisée par une organisation hiérarchique simplifiée.

Ce document décrit notre approche **INSPIRE** qui répond aux 4 enjeux clés de la transformation :

- **Inspirer** le désir de transformation à l'ensemble des collaborateurs
- **Impacter** chacun dans sa réalité
- **Impliquer** et générer l'engagement de chacun
- **Intégrer** l'imprévu et reconnaître les résultats



Cette démarche en quatre étapes clés est construite autour d'une interaction continue et fructueuse entre l'équipe de direction d'une part et des cercles de plus en plus élargis de managers et de collaborateurs d'autre part. Cette dynamique incite autant à la co-construction d'un projet commun qu'à sa mise en œuvre novatrice, qui prend des formes souvent impossibles à imaginer au démarrage du voyage de la transformation.

Dans un premier temps l'équipe dirigeante se consacre à la création d'une vision qui va **Inspirer**. Dans un second temps, elle écoute avec exhaustivité l'impact que cette vision a sur

chacun dans le présent, c'est l'étape **Impacter**. Le recueil de ces réactions permet de faire émerger des axes stratégiques, co-construits, mobilisateurs, c'est l'étape **Impliquer**. Enfin, il s'agit d'accompagner dans la durée et de manière pérenne, la mise en œuvre de la vision, d'encourager et reconnaître les changements de comportements nécessaires à la transformation, ce sera la dernière étape **Intégrer**

Etape 1 - Inspirer le désir de transformation

Cette première étape a pour enjeu de construire et de communiquer une vision inspirante

1. Inspiration : passer du rêve à la vision

L'identification du rêve... c'est permettre à sa créativité de s'exprimer

Sans rêve, il n'y a pas d'innovation possible, les rêves sont le carburant de la valeur ajoutée. Se donner le temps de rêver pour oser imaginer l'impossible est essentiel. Se donner l'espace pour le faire est tout aussi critique, pour stimuler d'autres fonctions que l'analyse, comme l'imagination, les sens, les émotions, voire une pointe de folie... La performance vient d'une équipe qui ose rêver et qui ensuite permet au rêve de faire son chemin : les images se transforment et sont ensuite mises en mots pour s'ancrer dans le réel. Dans le rêve, le dirigeant ou l'équipe trouvent l'inspiration pour ensuite inspirer l'ensemble des collaborateurs.

La formalisation d'une vision porteuse de sens dans le contexte de la transformation

Une vision née d'un rêve est un puissant guide pour l'action et une ancre jetée dans le futur. La vision répond aux questions suivantes « Vers où allons-nous ? Pour quoi ? Qu'allons-nous gagner ? Qu'allons-nous perdre ? ». La vision se positionne entre le rêve et les objectifs courts-moyens termes.

La vision contient ce qui motive et se soit d'être ressentie comme *juste* car :

- Alignée avec la vocation ou la mission de l'organisation
- Se déclinant naturellement dans les valeurs et les principes de management

Nous recommandons que le dirigeant s'appuie sur une petite équipe pour animer un processus de co-construction de la vision. Cette équipe sera chargée d'explorer sous différentes formes le futur souhaité pour l'organisation et construire une première itération de la vision qui sera ensuite enrichie par une succession d'interactions avec tous les membres de l'équipe de direction.

Pour arriver à une formulation de la vision avec laquelle 100% de l'équipe de direction est d'accord, chaque mot est pesé, le sens pour chacun est explicité et partagé. Ainsi peuvent être levés les nombreux désaccords liés au sens différent que chacun met derrière les mots. Ces interactions enrichissent la démarche et accélèrent la vitesse d'intégration des éléments de la vision. Ce mode de travail collaboratif est déterminant pour s'assurer que la vision proposée pourra déclencher l'enthousiasme chez l'ensemble des collaborateurs. Dans un second temps, des modalités de réactions à cette vision sont construites pour recueillir les inputs de cercles plus élargis de managers.

Pour construire la vision, nous proposons des sessions de travail avec tout ou partie de l'équipe qui permettent de répondre aux questions suivantes :

- *Si nous osions rêver, que souhaiterions-nous accomplir ensemble ?*
- *Qu'est ce qui sera fondamentalement différent lorsque la transformation aura réussi ?*
- *Qu'est-ce qui ne sera plus jamais comme avant ?*
- *Quelle équipe voulons-nous être, avec quel rôle ?*

L'exploration est organisée en plusieurs étapes :

- Oser une ébauche de vision qui se satisfait d'une forme encore imparfaite
- Combiner différents modes pour son expression : métaphorique, graphique ou onirique
- Se donner un temps pour imaginer qui pourrait être impacté par la vision

Etape 1 - Inspirer le désir de transformation

2. Naissance : communiquer et partager la nouvelle vision

Il s'agit de se préparer à délivrer un message impactant qui doit être inspirant et mobilisateur avant même d'être compris. Aussi, le soin porté à la création du message est aussi important que les modalités qui seront imaginées pour le communiquer.

Créer un message dont les modalités d'émission sont cohérentes avec la vision

Quelques critères sont cruciaux pour créer et diffuser le message :

- La vision doit inspirer autant les employés que les clients et les actionnaires.
- Les dirigeants doivent former une coalition de supporters de la vision et communiquer leur enthousiasme pour ainsi déclencher l'engagement de chaque collaborateur.
- La vision est communiquée par des canaux précisément identifiés pour atteindre chacun dans sa singularité. Aucun canal existant n'est ignoré, tous ont un rôle à jouer.

Plus les collaborateurs seront impactés, plus ils s'investiront dans la mise en œuvre de la vision. Ils sauront alors quelles ressources mobiliser pour innover et s'adapter avec pertinence.

Tester la compréhension et l'impact du message.

Nous recommandons de tester que l'impact provoqué par la communication est bien celui espéré et de le faire auprès de groupes choisis parce que représentatifs de l'organisation. En effet, notre expérience nous a appris que les réactions sont toujours très imprévisibles. La sensibilité à certains mots ou formes peut déclencher des réactions de rejet ou des résistances qui sont dommageables pour le projet de transformation.

Pour communiquer la vision, nous proposons d'identifier les canaux ajustés aux enjeux de la transformation, que ce soit :

- des documents écrits,
- des vidéos,
- des journaux internes,
- des tables rondes,
- des réunions de managers
- des workshops.

Nous proposons également d'identifier les grands rendez-vous du calendrier pour communiquer la vision.

- Présentation aux actionnaires
- Présentation aux différents cercles managériaux
- Temps forts de la vie de l'entreprise

Il s'agit de recueillir l'avis des parties prenantes et d'ajuster le message, de le tester et de le faire vivre en externe comme en interne pour lui donner vie.

Etape 2 – Impacter chacun dans sa réalité

Une fois la vision communiquée, deux mouvements se dessinent pour piloter la dynamique de la transformation et de ses résistances :

- Identifier l'impact de la vision sur chacun
- Accueillir toutes les réactions

L'objectif de cette étape est de faire adhérer et mobiliser l'ensemble du collectif.

1. Singularités : chercher comment chacun est interpellé

Oser passer du temps dans le présent, écouter chacun dans sa réalité

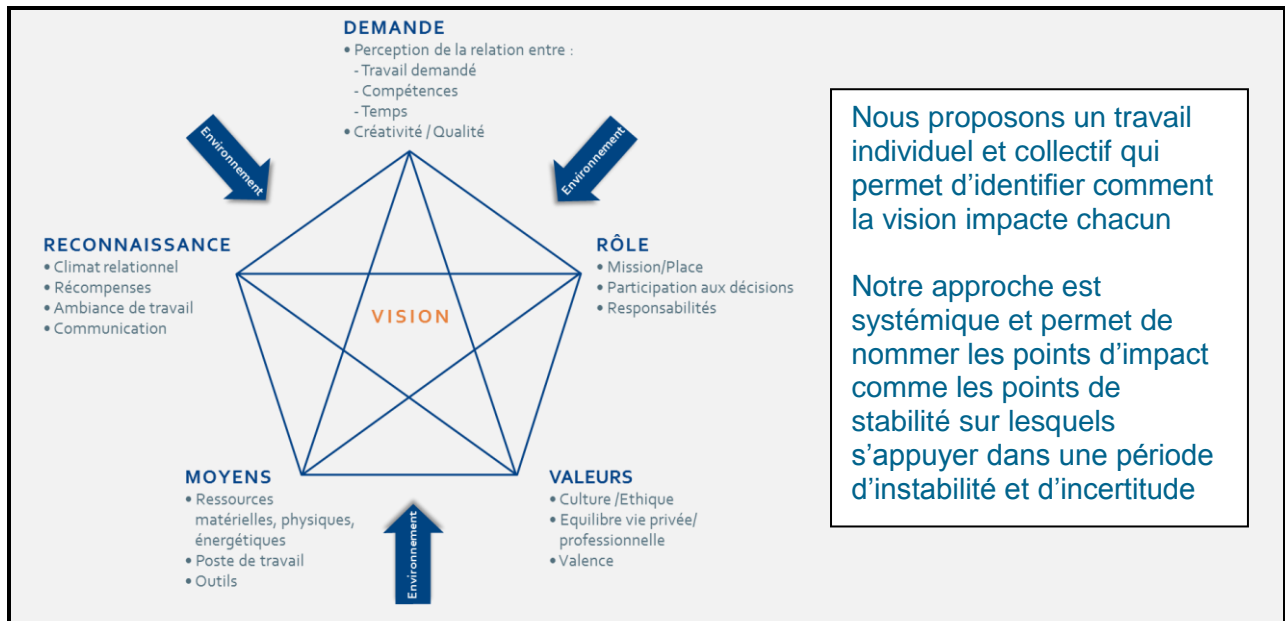
Les équipes engagées dans la transformation sont encouragées à partager les tensions que la vision leur fait vivre, de façon aussi exhaustive que possible. Il s'agit d'écouter comment chacun est touché par la vision.

Plusieurs champs de réalités coexistent dans le présent et chacun est à l'origine de sa réalité. Autrement dit, chacun a une perspective sur la nature des changements à mener. Cette perspective est différente et singulière et se construit à partir des histoires et prismes personnels. Sans chercher à se mettre d'accord, il s'agit de laisser s'exprimer les réalités, de suspendre le jugement, d'écouter l'inconnu et de renoncer à une vérité unique.

Accueillir le fait que l'impact de cette vision sur chacun est imprévisible et singulier

En s'autorisant à ralentir et à prendre du temps pour questionner chacun, cette étape, permet de renforcer le sentiment de stabilité et ultérieurement de donner un fond stable et solide au désir d'action. C'est un des paradoxes de la transformation.

Le dirigeant accepte de rentrer dans l'univers de ses managers. Il se laisse étonner par leurs récits, les attitudes de ses interlocuteurs. Il intègre les éléments culturels et discerne les enjeux relationnels et émotionnels à l'œuvre dans le système. Ce moment qui peut paraître difficile et instable, est incontournable pour permettre la bascule dans la transformation.



Etape 2 – Impacter chacun dans sa réalité

2. Personnel : accueillir les réactions individuelles

Selon nos observations, des actions démarrées trop rapidement, sans donner de place à l'expression des tensions sous-jacentes, vont demander beaucoup plus d'effort à suivre et à mener au bout. Elles génèrent plus de résistances et ne mobilisent pas les ressources de manière aussi performante. Il s'agit pour le dirigeant et son équipe de ralentir et de renoncer, à cette étape, d'identifier les actions qui mettront l'organisation en mouvement vers l'avenir.

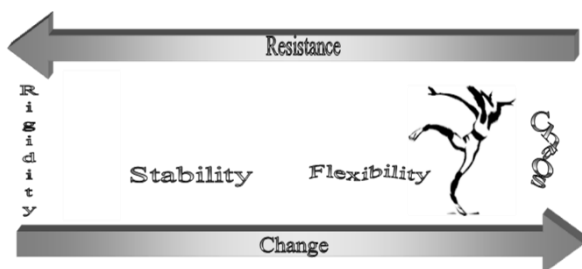
Connaitre les lois des systèmes vivants pour trouver les points d'appuis

L'homéostasie est un terme provenant du monde de la biologie, utilisé aujourd'hui dans les organisations. Il se réfère aux mouvements correcteurs (négatifs et positifs) qu'un organisme ou un système met en place pour revenir à la stabilité et à un état de normalité.

La gestion des transformations, nécessaire à la réalisation d'un projet, demande une compréhension des polarités en jeu dans le changement. Deux forces en présence s'opposent : les forces en faveur de la dynamique du changement et les forces de stabilité et de non changement

Accueillir les réactions de chaque personne pour mobiliser et engager

A ce stade, en s'appuyant sur le principe d'homéostasie, l'objectif est de recueillir comment ces deux forces se manifestent.



Les forces pour la stabilité :

- Quelle énergie va dans un sens opposé (résistances) et pour quoi ?
- Quelles informations ces résistances donnent-elles sur les besoins de sens, d'information, de compétences ou bien encore les valeurs dissonantes entre les acteurs du changement. ?

Les forces pour le changement :

TRAJECTIVES

- Quelles réponses chargées de sens la vision apporte-t-elle ?
- Pour quoi met-elle les personnes en mouvement ? Ce « pourquoi » correspondant à des valeurs différentes pour chacun : solidarité, réalisation personnelle, loyauté, défi, etc...

S'il est illusoire d'imaginer que les résistances disparaissent une bonne fois pour toutes, il est réaliste d'imaginer qu'elles peuvent être érodées et retournées en énergie positive une fois qu'elles ont été considérées et traitées.

Intégrer le principe d'homéostasie signifie donner un espace à chacun des membres pour exprimer ses propres résistances face à ce projet de changement.

A ce stade, il s'agit de répondre à une série de trois questions de façon à permettre à chacun de s'exprimer sur les différents projets dans une dynamique de créativité.

- 1) *Qu'est ce qui est porteur d'aspiration pour moi et quel bénéfice j'y trouve?
Quelles sont les nouvelles opportunités et les bénéfices à changer ?*
- 2) *A quoi est-ce que je résiste? Qu'est-ce qui va être difficile?
De quoi aurions-nous besoin?*
- 3) *Qu'est-ce que nous allons conserver et sur quoi allons-nous capitaliser ?*

Etape 3 – Impliquer et générer l'engagement de chacun

1. Induction : organiser les réactions en axes stratégiques

Malgré la complexité présente des ré-actions personnelles, un travail d'analyse et de synthèse permet d'en faire émerger des figures et des formes simples.

Dans cette nouvelle étape, les matériaux récoltés et organisés permettent d'identifier les premiers axes stratégiques. Ces axes stratégiques portent en eux un défi de performance.

Notre approche permet à chaque collaborateur et collaboratrice de se mettre en mouvement avec une optique de performance car ils :

- Se sentent personnellement engagés et motivés pour le faire,
- Se sentent contributifs de l'action,
- Acceptent le partage de responsabilité et donc gagnent en autonomie et en initiative.

La construction des axes stratégiques au cœur du projet de transformation

L'ensemble des réactions individuelles est regroupé par grandes thématiques qui seront les embryons des axes stratégiques :

- Par des mises en lien innovantes. Les désirs d'actions sont clarifiés pour construire un pont entre un futur aspirationnel et les réalités du présent.
- Par une radicalisation des différences, les accords et désaccords par exemple sont rendus explicites plutôt que gommés. Les polarités, les ambivalences ou, à contrario, le manque de différenciation sont mis en évidence.

Les porteurs sont déjà identifiés puisqu'ils sont à l'origine des axes stratégiques

Contrairement aux approches classiques où il est demandé aux acteurs de s'inscrire dans la dynamique des axes stratégiques, ici les acteurs sont, dès le départ, associés aux axes stratégiques construits à partir de leurs réactions regroupées par thématiques.

Les allers-retours sont clés dans la construction de l'engagement

Dans une même dynamique que l'étape précédente, les interactions entre les porteurs de réactions et ceux en charge de construire les intentions stratégiques, enrichissent la démarche et en accélèrent la vitesse d'appropriation. Ainsi plusieurs allers-retours peuvent être organisés, autant pour s'assurer de la « promotion » des axes stratégiques que pour vérifier qu'ils ont des porteurs engagés dans leur mise en œuvre.

A cette étape chacun, dans sa direction ou son service travaille sur les questions suivantes :

- *Qu'est-ce qui a changé à coup sûr, inévitablement ? Qu'est-ce qui n'a pas changé ? Qu'est-ce qui ne saurait être ?*
- *Qu'est-ce qui a déjà commencé à changer ?*
- *Où se situent les principales incertitudes ?*

Il s'agit également d'organiser les renoncements les plus difficiles qui seront libérateurs d'énergie pour s'engager vers le nouveau.

Etape 3 – Impliquer et générer l'engagement de chacun

2. Ralliement : accompagner chacun dans son engagement

Le changement sera réalisé par la somme des énergies individuelles et des transformations individuelles. Pour l'accompagnement des organisations, le travail peut se faire à trois niveaux du système : individuel, équipe et groupe, et les modalités de l'accompagnement prendre des formes multiples. Il s'agit pour le dirigeant et son équipe d'imaginer et de co-construire le dispositif le plus ajusté à l'organisation, ses enjeux et sa capacité à se transformer.

L'accompagnement individuel du dirigeant : dispositif clé du processus de transformation

La prestation de coaching individuel s'adresse en premier lieu au dirigeant ou toute personne clé dans le dispositif de transformation, désireuse de se faire accompagner dans son rôle singulier de leader de la vision à la transformation. Ce rôle est à différencier de la gestion de la performance d'une activité au quotidien.

Par un mode d'intervention éminemment personnalisé, le coach aide son client à trouver ses propres solutions dans une perspective de développement durable et global. Le coach agit comme un facilitateur. Il est centré sur la manière d'être de la personne et sur l'analyse du contexte dans lequel s'inscrivent les enjeux de la personne. Il permet à son client d'accéder à ses ressources, de s'appuyer sur ses capacités et sur la connaissance qu'il a de l'organisation.

Le coach facilite d'autre part la prise de conscience des freins, des obstacles et des difficultés que rencontre son client dans l'enjeu spécifique de la transformation. Il l'aide à les dépasser pour optimiser la mise en œuvre de ses projets, de son management et favoriser l'expression de ses pleins talents.

Enfin le coach transfère un certain nombre de boussoles qui sont des points de repères pour ramener de la clarté dans la complexité de la transformation.

Des accompagnements de l'équipe de direction dans la durée pour soutenir le dirigeant et mobiliser chacun des membres de l'équipe

Ce processus d'accompagnement dans la durée soutient une équipe et son leader dans leur posture en tant qu'équipe dirigeante sur l'optimisation de leur posture et de leurs modes de fonctionnement au service du projet de transformation.

Les journées de coaching organisées à intervalle de 6 à 8 semaines sont des moments uniques et indispensables pour l'équipe qui s'engage dans un projet de transformation.

- Elle prend du recul sur la façon dont elle gère la transformation
- Elle sort du quotidien et de l'opérationnel.

L'accompagnement permet de co-construire les modalités de mise en route de l'équipe dirigeante en tant que leader de la transformation. Les modes de fonctionnement du groupe sont redéfinis au regard de la vision et des axes stratégiques de la transformation, tout en tenant compte du cadre de référence et des spécificités de chacun des membres de l'équipe. Le coach facilite l'examen et la construction des normes, règles et procédures au sein de l'équipe et permet de clarifier les situations de non-dits, les conflits latents ou ouverts.

Ces temps de recul et de respiration permettent de remobiliser et d'aligner chacun, de remettre du sens dans les actions et de faire émerger de nouvelles idées.

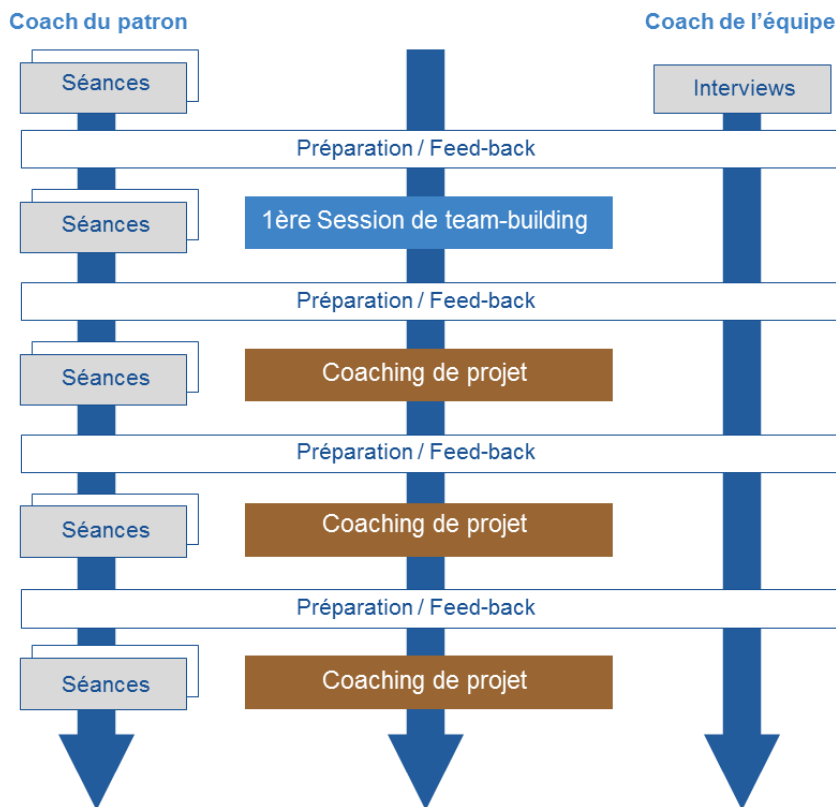
Etape 3 – Impliquer et générer l'engagement de chacun

Le coaching de projet pour accompagner la réalisation des axes stratégiques

Les journées de coaching de projet sont également utilisées afin d'accompagner la transformation dans la durée et en profondeur de l'équipe. Le projet est alors un terrain d'expérimentation concret des nouveaux comportements identifiés comme facteurs clés pour la performance de l'équipe.

Sous le regard vigilant d'un ou de deux coachs, l'équipe évalue ses résultats, ses progrès, ses difficultés et ses étapes critiques. Ces journées sont essentielles pour repérer les points de résistance au cours de la mise en place de changements. Elles permettent d'ancrer durablement de nouveaux comportements.

En fonction des objectifs, le coach propose des mises en situation décalées de la réalité quotidienne, des exercices ou des ateliers créatifs, afin de permettre à l'équipe des prises de conscience individuelles et collectives. L'équipe expérimente ainsi des comportements et modes de communication nouveaux, et inhabituels pertinents pour la transformation à mener. Ce sont par exemple des ateliers de coaching par le dessin, des ateliers sur le leadership animés par des acteurs et des chanteurs, ou bien des ateliers en extérieur en compagnie d'un coach sportif....



Etape 3 – Impliquer et générer l'engagement de chacun

La supervision d'équipes « vecteurs de changement » pour soutenir la transformation du collectif

La supervision permet à « l'équipe de changement », (qu'elle soit 100% dédiée ou en support), d'imaginer des stratégies collectives ou individuelles pour accompagner la transformation, de partager sur ses réussites et ses difficultés et enfin d'intégrer de nouvelles compétences.

Les sessions régulières de supervision favorisent la prise de conscience et la mise en œuvre de nouveaux comportements attendus pour la conduite du changement. Elles permettent un transfert d'expérience du coach vers l'équipe de professionnels et entre chacun d'eux. Elles permettent un soutien spécifique lors de moments difficiles.

Organisées autour des cas concrets apportés par l'équipe, les supervisions sont avant tout expérientielles et interactives pour favoriser les apprentissages. L'accent est porté d'une part sur l'observation et la prise de conscience des modes relationnels, et d'autre part sur les entraves ou leviers à l'acquisition de comportements novateurs.

Les ateliers de Co-développement pour mettre la créativité du collectif au service des initiatives individuelles et surmonter les blocages.

La mise en œuvre du changement va passer d'abord par une prise de conscience initiale de ce qui doit être changé. Ensuite pour intégrer de nouvelles compétences et se transformer dans la réalité de leur activité, les managers ont besoin d'un espace pour pouvoir s'interroger sur leurs expériences et leurs réussites comme leurs blocages.

Le Co-Développement offre à chacun la possibilité de revisiter sa responsabilité dans ses interactions, de parler en toute liberté de ses réussites comme de ses échecs. Il permet au manager de renouveler son adhésion au processus de t dans lequel il s'est engagé.

L'objectif est multiple : favoriser la prise de conscience des modes relationnels de chacun, de ses freins ou résistances à l'acquisition de comportements novateurs et développer le partage du savoir.

Les formations expérientielles sur les spécificités du métier de « transformateur »

Les formations portent consciemment leur attention sur des dimensions particulières de style de leadership, de management de la performance d'une équipe ou d'accompagnement de transformation, dimensions différentes et complémentaires de la gestion du métier au quotidien.

Notre approche pédagogique est reliée au contexte professionnel et multiculturel des participants, dans une dynamique interactive. Nous veillons à permettre différents types d'apprentissage, émotionnels, cognitifs, expérientiels. Nous allions donc des temps de réflexion individuelle, de travaux en sous-groupe, d'exercices, de jeux et de cas pratiques d'ateliers créatifs. Des supports théoriques permettent de formaliser les acquis.

Etape 4 – Intégrer l'imprévu et reconnaître les résultats

1. Emergence : Permettre l'émergence de l'imprévu

Il s'agit de se souvenir que le temps de préparation de cette décision de changement a probablement dû être court et la prise de risque grande dans des environnements de plus en plus changeants. Dans de telles situations de plus en plus avérées, la réussite des décisions passera par une compréhension partagée des acteurs qu'il est impératif de co-construire la mise en œuvre de la transformation.

Cette nature de transformation va nécessiter des leaders capables de mettre en œuvre des actions dans un environnement « incertain et flou » et donc capables d'inventer de nouveaux repères et de nouvelles balises pour naviguer dans cette nouvelle complexité.

Se donner le temps pour accueillir l'imprévu et les mises en œuvre originales de la vision

Le risque, à ce stade serait de relâcher la vigilance, en effet il est essentiel de continuer d'affiner les contours du projet de transformation au fur et à mesure de son avancement. Aussi tout au long de la mise en œuvre des actions, il s'agira de traiter toute question ou information contraignante, non pas comme une démonstration de résistance, mais bien comme le signe (un signal faible) d'une information manquante au moment de la prise de décision. Ces retours permettront de diminuer le flou initial et d'apporter aux dirigeants une source d'ajustement essentielle pour que la mise en œuvre soit une réussite.

C'est aussi une étape cruciale et déterminante dans la réussite du projet. Dès lors que les équipes s'engagent, il sera critique de canaliser les énergies et de s'assurer que les projets initiés contribuent bien aux axes stratégiques et à la vision. Les équipes dirigeantes n'auront de cesse de faire le lien entre les actions engagées et leur lien avec la vision.

Se donner du temps pour digérer les apprentissages, souligner l'impact positif des nouveaux comportements.

Pour pouvoir passer sereinement d'une série d'actions ayant permis un changement à une nouvelle série d'actions, le dirigeant doit rester attentif à ce que chacun ait le sentiment d'avoir bien « bouclé » chaque étape. En effet, seul un « bouclage » bien fait permettra à chacun de se rendre parfaitement disponible pour la suite et pour un nouveau cycle d'expérience.

Cette « assimilation » de l'expérience vécue est une phase fondamentale pour le renforcement de l'identité, de la confiance en soi et de l'engagement de chacun des membres de l'équipe. Ainsi en prenant le temps de clore les initiatives de changement, le dirigeant :

- Permet de célébrer les succès ou d'analyser les échecs pour rebondir
- Libère l'énergie mobilisée et la rend disponible pour de futures actions.

Être disponible... c'est se donner du temps pour à nouveau rêver

En effet, l'organisation a développé une capacité d'anticiper et de se transformer en continu. Il s'agit lors de cette dernière étape de continuer à gérer l'énergie d'aller de l'avant tout en s'accordant les temps d'arrêts indispensables d'observation de ce qui se vit et se joue à la fois en interne et à l'extérieur de l'organisation. Et ainsi de continuer à rêver....