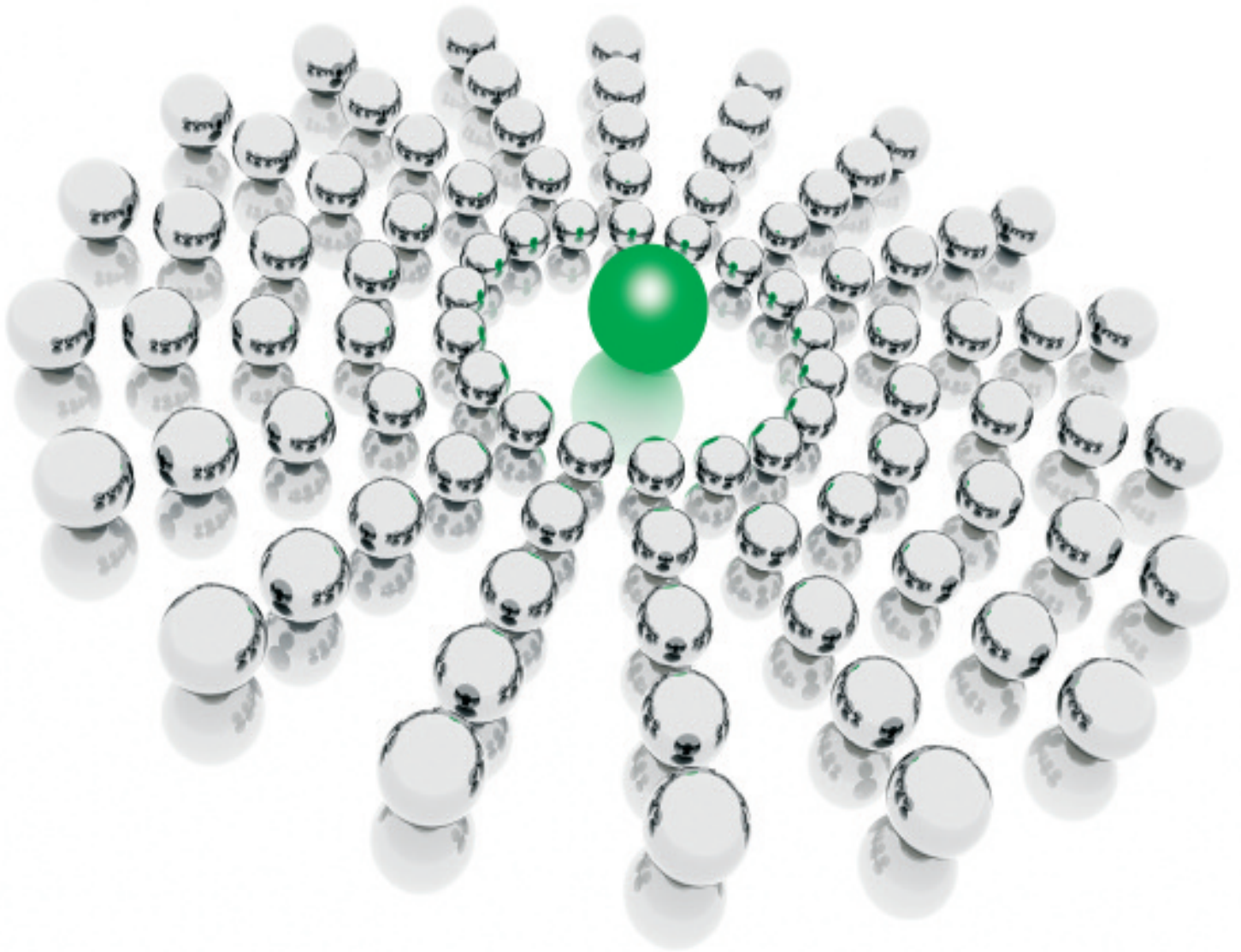


# Propager le changement

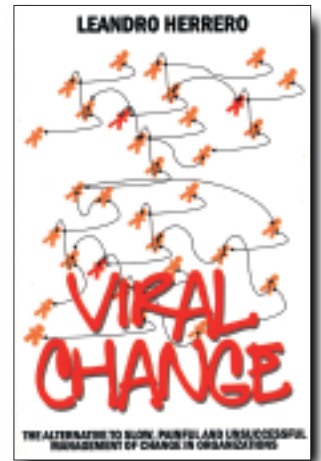
## Le pouvoir des réseaux



# Viral Change

## POINT DE VUE

*Anticonformiste dans l'écriture comme dans les idées, Viral Change est à part dans la littérature sur le changement. Un auteur psychiatre, l'épidémiologie au cœur du changement et une promesse bien téméraire : « la fin du changement long, douloureux et inefficace » ! Rien de tel pour susciter la curiosité...*



Leandro Herrero campe le décor avec une histoire. Andrew est un jeune Pdg talentueux, tout juste nommé à la tête d'une entreprise pharmaceutique. Il remplace le Dr Peter, dont le style de leadership était on ne peut plus différent : là où Dr P. multipliait les réunions en grand comité, Andrew préférait les interactions de personne à personne. L'ancien Pdg adorait communiquer par e-mail, tandis qu'Andrew s'en tenait à deux lignes maximum sans bonjour ni merci ; enfin, l'ancien dirigeant, un brin prêcheur, visitait les filiales dès que possible. Pour Andrew, rien de tel qu'une simple *t-con* ! Ni pire ni meilleur que son prédécesseur, Andrew était juste « différent ».

Deux mois plus tard, le trafic d'e-mails avait chuté de 25 %, le nombre de réunions de 30 % et, pour la première fois, le budget voyages ne dépassait pas ses limites. *Feedback* des managers : « Andrew a bien expliqué qu'il nous fallait être plus agiles et rapides et éviter les gaspillages. Pourquoi pas... autres temps, autres mœurs ! » ; « Il veut une communication directe, que chacun s'adresse à la bonne personne pour un besoin spécifique ? C'est beaucoup mieux comme ça ! » ; « Moins de réunions ? Il a raison : l'état d'esprit est bien plus dynamique ! ».

Pourtant, Andrew n'avait rien orchestré : pas de définition d'objectifs précis et clairement énoncés, pas de plan, pas d'équipe de changement. Et, apprenant qu'il avait gagné la réputation de « leader transformationnel », il fut le premier à en rire et à déclarer avoir juste « fait preuve de bon sens ».

Mais transformationnel ou non, il avait changé son organisation en deux mois ! Quels mécanismes étaient à l'œuvre ? Peut-on les orchestrer ? Si c'est le cas, serait-ce la fin de la lenteur, de la complexité et de l'armée de consultants externes fatalement associés au changement ? Bienvenue dans l'univers du « changement viral ».

## ➔ POURQUOI TANT DE CHANGEMENTS ÉCHOIENT

Les intentions sont bonnes, le plan de communication soigné, les consultants sollicités d'excellent niveau ; l'objectif est sans ambiguïté, les rôles clairement assignés. Pourtant, la mise en œuvre du changement n'a pas échappé à l'explosion du budget et des délais ; pire, à l'étiollement du projet voire à son rejet par ses des-

tinataires. Pour Herrero, les raisons du fiasco n'ont rien à voir avec la description des spécifications, la planification ou la mise en place du nouveau *process*.

### Les trois raisons d'un fiasco

1. Pour Herrero, seuls 15 % des échecs peuvent être imputés à des enjeux technologiques ou de processus (mais qui engouffrent généralement 85 % des budgets assignés). Les 85 % restants, eux, sont rivés à la vision et aux personnes... ces « aspects *soft* » qui, juge l'auteur, sont négligés parce que « *naviguer dans les eaux troubles de la sociopsychologie* » rebute les managers, voire leur fait peur.

2. Nous pensons à tort que c'est à partir de nouveaux processus ou systèmes que découlent de nouveaux comportements, qui entérinent le changement. « *C'est tout l'inverse : il faut établir de nouveaux comportements préalables pour soutenir les nouveaux processus et systèmes !* », explique l'auteur.

3. L'environnement organisationnel est embouteillé de nouvelles initiatives, déclinées en arborescence de dizaines de missions. L'« alignement » tant prôné avec la stratégie *corporate* ressemble à une coquille vide. Le scepticisme règne.

### Comment fonctionnent vraiment les organisations

L'ensemble de ces problèmes, selon Herrero, tient à « *une conception mécaniste de l'organisation et de sa gestion du changement. Conventionnelle et ancienne, elle est complètement inappropriée à l'environnement actuel* ».

La conception mécaniste de l'organisation est confortable : cette tuyauterie impeccablement architecturée de structures, de systèmes, de lignes de *reporting*, d'organigrammes et de départements a le grand avantage d'être visible. Donc mesurable. Donc gérable.

L'approche traditionnelle du changement, obéit, semble-t-il au même « péché » de rationalité, de linéarité et de statisme mêlés, comme en témoignent un certain nombre d'idées reçues largement partagées sur la conduite du changement (voir « *Les grandes idées reçues sur la gestion du changement* », p.8).

Or, l'entreprise ressemble plus à un réseau monumental et désordonné de relations, de flux d'informations, de rapports de pouvoir et d'influence qu'à un système hydromécanique bien lissé !

•••

••• Ces réseaux, précise l'auteur, peuvent être soit officiels ou construits : équipes, *task forces*, comités ; soit émergents, autogénérés par des interactions informelles et non structurées. C'est dans cette seconde catégorie de réseaux que se créent 75 % de la valeur issue des interactions humaines dans l'entreprise : résolution informelle de problèmes, transfert de savoirs, émergence de nouvelles idées, innovation, flux d'informations et de communications.

Contrairement à l'approche traditionnelle du changement qui se concentre sur les 25 % d'interactions visibles, le « changement viral », lui, se fonde sur les forces à l'œuvre dans cette partie cachée et pourtant si riche des composantes vivantes de l'organisation.

## ➔ DES RÉSEAUX AU CHANGEMENT VIRAL

Pour Leandro Herrero, un changement digne de ce nom doit s'accompagner d'un changement de culture. Or, pas de changement culturel dans l'organisation sans changement réel et pérenne des comportements individuels. Le changement viral, capable de transformer les comportements (*voir partie : « Changement viral, mode d'emploi »*), consiste à utiliser ces collaborations spontanées au sein des réseaux pour créer et diffuser le changement.

### Le fonctionnement des réseaux permet de comprendre celui du vrai changement

La recherche sur les réseaux sociaux et l'ARS (*Analyse des réseaux sociaux*) qui permet de les visualiser, ont mis à jour les grandes règles de leur fonctionnement :

- Un seul petit groupe (*cluster*) peut avoir beaucoup de connexions (les réseaux ne sont pas égalitaristes !). Il est doté d'un énorme potentiel d'influence (positive ou négative) sur le reste de l'organisation. Ce petit groupe peut être constitué de manière artificielle.
- Ceux qui détiennent le plus de connexions sont ceux qui en gagnent le plus (les réseaux ne sont pas démocratiques !). Il est possible de gagner toute l'organisation *via* l'influence virale de quelques-uns. Ce phénomène peut être facilité par le management.
- Les nouveaux comportements, habitudes ou idées diffusés au sein des réseaux sous l'influence de ces quelques acteurs apparaîtront plus ou moins soudainement (*tipping points*).

Selon Herrero, il est possible de provoquer, créer et diffuser rapidement un changement culturel en se fondant sur le fonctionnement de ces réseaux.

### Le tsunami et le papillon, deux gestions opposées du changement

La gestion traditionnelle du changement, explique l'auteur, ressemble à un tsunami : il est visible ; les causes et les effets sont proportionnels (« à grand changement, grandes actions ») et il est très inclusif (« tout le monde doit être impliqué »). Ce mode est rationnel : le changement est mesurable, l'approche est linéaire (mais la réalité de l'entreprise, elle, ne l'est pas !).

## L'auteur



**Leandro HERRERO,**

Espagnol, a exercé comme psychiatre, avant de devenir *senior manager* dans de grandes entreprises européennes et américaines. Il est co-fondateur et CEO de The Chalfont Project Ltd, une entreprise de conseil internationale qui accompagne les entreprises

dans leur conduite du changement. Il est l'auteur de *The Leader with Seven Faces* (Meetingminds, juin 2006).

## ➔ CHANGEMENT VIRAL, MODE D'EMPLOI

Comment mettre en œuvre un changement viral ? Qui en sont les acteurs principaux ? Comment est-il capable de déployer dans l'organisation de nouveaux comportements stables et acceptés ?

### Définir les comportements requis

« *Sous certaines conditions, un petit ensemble de comportements a le pouvoir de créer un changement significatif* », résume Herrero pour définir le changement viral.

➔ Tout comportement, pour être stable, doit être correctement renforcé (reconnaissance, récompense).

➔ Impossible de renforcer les comportements de ce petit ensemble clé sans les avoir définis de manière détaillée, concrète et univoque. La collaboration est un comportement. Mais deux personnes peuvent en avoir une interprétation différente. Herrero parle de concept macromoléculaire, pour reprendre l'analogie biologique. À ce niveau conceptuel, difficile de renforcer le comportement, qui n'est pas clairement défini ! Deuxième niveau : le niveau moléculaire. Pour X, la collaboration consiste au partage de l'information entre équipes ; pour Y, il s'agit du partage spontané de ressources. Troisième niveau : le niveau atomique. Les membres de l'équipe A devront envoyer un e-mail hebdomadaire à ceux de l'équipe B pour mettre à jour leurs informations clients ; les chefs d'équipes, eux, se réuniront tous les lundis pour se « prêter » des ressources.

➔ Comment arriver à ce niveau de définition ? En faisant preuve de jugement et d'imagination ! Demandez : « *Imaginez que* •••

••• *tout le monde fasse (comportement atomique) ; que cela soit devenu la norme. Quel type d'organisation serions-nous alors en train de construire ?* ». Ce test « Imaginez si... » permet de cartographier le petit ensemble de comportements capables d'impulser de grands changements.

→ Enfin, choisissez entre quatre et six de ces comportements. Attention : choisir et non prioriser ! Il faut opter pour les idées réellement prometteuses et non pour celles qui semblent les plus réalistes. Car, souligne l'auteur, « *en mode comportemental, par opposition au mode processuel, on peut accomplir beaucoup, même sans contrôler certaines ressources* ».

Comment ce petit ensemble de comportements peut-il provoquer des changements de grande ampleur ?

### Diffuser les comportements identifiés : le pouvoir des réseaux

Comme nous l'enseigne la théorie des réseaux, un nombre restreint d'individus peut influencer le reste de l'organisation. « *Si ces personnes très influentes acceptent de diffuser cet ensemble de comportements en les adoptant et en les encourageant lorsqu'elles les voient adoptés par d'autres personnes, alors, un certain moment, une "phase de transition sociale" (tipping point) se produira : les comportements seront devenus des habitudes établies* ». Les personnes qui ont été influencées peuvent à leur tour « contaminer » les autres. Le changement ressemble à une épidémie interne de nouveaux comportements, loin des programmes de formation et de communication déclinés hiérarchiquement à grand renfort de présentations et de *workshops*.

### Les champions du changement viral

Qui sont ces personnes d'influence ? Comment les trouver et les solliciter ? L'ARS permet de visualiser les personnes les mieux connectées dans l'organisation ; celles qui, *a fortiori*, jouissent d'un fort pouvoir d'influence. Mais une technique bien plus simple permet de les identifier : demandez à vos managers qui, à leur connaissance, est particulièrement écouté et respecté de ses pairs (quel que soit son niveau hiérarchique). « *Vous obtiendrez une liste de noms dans la minute !* », estime Herrero.

Tout changement viral commence par l'acceptation des comportements visés par ces « champions du changement », qui seront les premiers à les adopter et, par imitation et influence, capables de les diffuser.

### Diffusion du virus : le rôle du *storytelling*

Au niveau microsocial, la propagation s'opère par imitation. Au niveau macrosocial, son véhicule principal est le *storytelling* : raconter les succès et les échecs. Par exemple, le champion racontera à un de ses collègues comment l'équipe X a surmonté son problème de bureaucratie ou comment John a su convaincre un client sceptique. « *Les histoires voyagent plus vite que les KPIs !* », remarque Herrero. Elles sont aussi plus faciles à retenir et à imiter. Contrairement aux *best practices*, par ailleurs, elles sont véhiculées tous les jours et se diffusent en permanence, produisant un courant continu de ces « *choses qui se passent maintenant qui n'avaient pas lieu avant* ».

### Un véhicule du leadership distribué

En mode viral, le changement a besoin du soutien de champions capables de diffuser de nouveaux comportements. L'organisation s'enrichit, avec chaque champion, d'un nouveau leader. Le leadership *top down*, lui, a pour rôle de faciliter leur travail invisible.

Le processus d'infection est informel et caché : pas de *workshops* où les managers briefent les champions. Pas de grande déclaration pour présenter un nouveau programme ou la nouvelle initiative *corporate* en date. « *Plus le changement viral est visible et formalisé, moins il a de chances d'aboutir* », insiste Herrero.

Les champions œuvrent au changement au gré de leurs rencontres informelles. Mais l'invisibilité ne signifie pas l'opacité. Les objectifs peuvent être clairement énoncés par les dirigeants au début du projet de changement. Ensuite, moins on en parle, mieux on agit ! Et l'informalité ne signifie pas le chaos. Un certain degré de planification, de coordination et de facilitation est nécessaire pour identifier les champions et les solliciter, les réunir, leur présenter les nouveaux comportements et la mission qu'on souhaite leur confier. Cette communauté sera réunie périodiquement pour partager les histoires recueillies et estimer les progrès accomplis.

Le changement viral propose donc un cadre différent pour conduire le changement. D'un point de vue théorique, il dispose de fondements solides dans les sciences sociales, comportementales et dans la théorie des réseaux. D'un point de vue pratique, de multiples entreprises l'ont testé avec succès, comme en témoignent les deux interviews de notre dossier ! ■

D'après *Viral Change*, Leandro Herrero, Meetingminds, décembre 2006.

## Les grandes idées reçues sur la gestion du changement

Et vous, êtes-vous d'accord ?

L. Herrero en fait le pari : après la lecture de *Viral Change*, vous n'aurez plus les mêmes certitudes sur le changement !

- À grand changement, grands moyens.
- Le changement culturel est lent et difficile.
- Tous les collaborateurs doivent être impliqués dans le changement.
- Communication et formation sont des composantes vitales du changement.
- Les comportements requis découleront des nouveaux processus et systèmes mis en place.
- Les sceptiques et ennemis du changement doivent être écartés.
- La vision du changement doit venir du *top* et se dérouler en cascade, etc.