

PHILIPPE SILBERZAHN **ET** BÉATRICE ROUSSET

STRATÉGIE MODÈLE MENTAL

**CRACKER ENFIN LE CODE
DES ORGANISATIONS POUR
LES REMETTRE EN MOUVEMENT**



diateino

Stratégie Modèle Mental

OUVRAGES DE PHILIPPE SILBERZAHN

- A Manager's Guide to Disruptive Innovation*, Diateino, 2017
- Bienvenue en incertitude!*, Natura Rerum, 2017
- Relevez le défi de l'innovation de rupture*, Pearson, 2015
- Efféctuation*, Pearson, 2014
- Constructing Cassandra*, avec Milo Jones, Stanford University Press, 2013
- The Balancing Act of Innovation*, avec Walter Van Dyck, Lannoo, 2011
- Objectif innovation*, avec Jean-Yves Prax et Bernard Buisson, Dunod, 2005

Catalogage: management, stratégie

© 2019, Diateino, une marque du groupe Guy Trédaniel

ISBN: 978-2-35456-356-1

Tous droits de reproduction, traduction ou adaptation réservés pour tous pays.

Philippe Silberzahn et Béatrice Rousset

Stratégie Modèle Mental

*Cracker enfin le code
des organisations pour
les remettre en mouvement*

diateino

*« L'illusion du libre arbitre vient de la conscience
de notre action jointe à l'ignorance
des causes qui nous font agir. »*

SPINOZA

Sommaire

Introduction 9

Partie 1 **Le code introuvable**

Chapitre 1. Transformation organisationnelle :
pourquoi ça bloque?..... 29

Chapitre 2. Modèle mental : le code des organisations... 45

Chapitre 3. Un code difficile à cracker 69

Partie 2 **Un nouveau code : cinq modèles mentaux alternatifs**

Chapitre 1. Le modèle mental alternatif :
celui des entrepreneurs..... 83

Chapitre 2. Modèle n° 1 : « Démarrer avec ce qu'on a »... 91

Chapitre 3. Modèle n° 2 : « Agir en perte acceptable ».... 101

Chapitre 4. Modèle n° 3: « Obtenir des engagements »... 113
Chapitre 5. Modèle n° 4: « Tirer parti des surprises » 127
Chapitre 6. Modèle n° 5: « Créer le contexte »..... 141

Partie 3
Recoder l'organisation

Chapitre 1. Une discipline de code:
l'approche META..... 159
Chapitre 2. Vers un ajustement du modèle mental
racine « Objectif/Idéal » 167
Chapitre 3. Vers un modèle mental racine
alternatif: la relation au monde..... 181
Chapitre 4. Vers un nouveau management 189

Partie 4
Créer son propre code

Chapitre 1. Le leader *effectual*..... 205
Conclusion..... 219
Remerciements 223

Introduction

En juin 2017, Jeffrey Immelt, PDG de General Electric (GE), est remercié. Seize ans après sa nomination, Immelt a échoué à transformer son organisation. Malgré des investissements colossaux dans le digital, les activités de GE sont déclinantes. La seule solution à l'horizon semble désormais le démantèlement du groupe.

L'échec de GE est d'autant plus frappant que l'entreprise a longtemps été présentée comme un modèle du management moderne, et son PDG légendaire – Jack Welch –, prédécesseur d'Immelt, comme un gourou du management, en particulier dans les grandes écoles de commerce et auprès des analystes financiers.

GE est loin d'être la seule grande entreprise à avoir du mal à se transformer. Tout le monde s'accorde à reconnaître que la plupart des programmes de transformation peinent à atteindre leurs objectifs. Les délais ne sont pas respectés, les programmes ne vont pas assez loin. Les grandes organisations dépensent beaucoup d'énergie et d'argent, mais font du sur-place et ne savent pas où aller. Elles semblent paralysées face aux ruptures de ce monde.

La nécessité de se transformer, pourtant, ne fait aucun doute. Le modèle économique né au XIX^e siècle sur lequel elles ont bâti leur succès, celui de la production de masse, est arrivé à sa fin. Un nouveau modèle émerge dont les contours sont cependant encore difficiles à cerner.

Mais la difficulté de la transformation est plus profonde. Elle tient à un malaise croissant au sein des organisations, surtout les plus grandes. Jadis, celles-ci faisaient rêver les jeunes diplômés qui se battaient pour les rejoindre. Aujourd'hui, les plus grandes d'entre elles, les plus prestigieuses, témoignent de la difficulté à recruter et d'une montée du *turnover*, chose inconcevable auparavant : un nombre croissant de ceux qui les rejoignent repartent, déçus, après seulement quelques mois. Déçus, mais par quoi ? Par la nécessité d'entrer dans un moule, par l'absurdité des tâches, par la lenteur des process, par l'étroitesse d'esprit, par l'incapacité à changer la façon de faire les choses, par la difficulté d'agir, et ainsi de suite. De quoi rêvent-ils ? D'être entrepreneurs. Pourquoi ? Il y a sans doute une part de naïveté, mais ils ont le sentiment que le lien entre ce qu'ils font, comment ils le font, et surtout pourquoi ils le font, sera plus court et plus visible s'ils sont dans une start-up ou s'ils deviennent auto-entrepreneurs. Qui, en effet, peut vraiment être motivé par une journée marathon où s'enchaînent réunions inutiles et présentations PowerPoint ?

Le phénomène touche également les collaborateurs, même ceux qui sont là depuis longtemps. Dans nombre d'organisations, les enquêtes d'engagement des employés sont catastrophiques, année après année. Les cadres, saisis par l'absurdité de leur travail, rêvent d'être boulangers. Après de nombreux sacrifices, ils ont atteint enfin leur but : un beau poste dans une belle

entreprise. Mais ils sont déçus de ce qu'ils trouvent. Ils ne sont plus capables de dire à quoi sert leur travail, ce à quoi ils contribuent, ce qu'ils réalisent vraiment chaque jour qui consiste de plus en plus à remplir des tableaux Excel pour rendre compte de leurs performances au siège situé... situé où déjà?

Ce qui jadis pouvait les porter (la notion d'effort, de responsabilité familiale, de respect des codes sociaux...) ne fonctionne plus vraiment dans une société devenue plus individualisée. La grande organisation, qu'il fallait jadis rejoindre, n'est plus prestigieuse. Le prestige, c'est maintenant de travailler dans les start-up. Il ne semble donc rester que la motivation de l'argent, dont on sait qu'il ne motive pas vraiment la plupart d'entre nous, finalement. Dès lors, à quoi bon le sacrifice? Les salariés continuent à avancer, mais le cœur n'y est plus depuis longtemps. Le besoin d'appartenance, si important autrefois comme marqueur social, disparaît et il est de plus en plus remplacé par la recherche de sens.

Les dirigeants ressentent aussi ce malaise, ceux-là mêmes qui sont censés donner la direction et qui devraient être le moins en proie au doute. Ils nous font part de leur désarroi face à un monde qui change de l'intérieur, face à leurs collaborateurs qu'ils comprennent de moins en moins et face à leur propre existence.

Ce n'est pourtant pas faute d'essayer. Les séminaires et autres actions de formation se multiplient. Vision, coopération, collaboration, innovation, *empowerment*, entrepreneuriat, intelligence collective, méditation, *escape games*, *design thinking*, tout y passe et rien n'y fait, le blues persiste.

Les collaborateurs serrent les dents, s'estiment heureux d'être bien payés et d'avoir un travail dans un contexte de fort taux de

chômage, profitent des divers avantages offerts par l'entreprise et attendent les vacances, puis la retraite. Et pourtant, dès qu'ils sont en dehors de l'entreprise, ils revivent : ils s'engagent dans des associations, font du sport, se passionnent pour des causes humanitaires. Il semble que la vie – engagement, passion, créativité – se déroule de plus en plus en dehors des grandes organisations qui deviennent des lieux mortifères.

Et ce n'est pas près de s'arranger : les gens sont plus éduqués, plus autonomes et moins prompts à se définir en fonction de l'organisation à laquelle ils appartiennent. D'ailleurs, ils ne veulent plus « appartenir » à une organisation. Ils veulent bien y travailler, ou encore mieux, travailler *avec*, idéalement comme prestataires indépendants. Le formidable développement de l'auto-entrepreneuriat leur a offert une porte de sortie. Pendant longtemps, la seule possibilité pour un employé frustré était de trouver une autre organisation, où la frustration serait probablement la même. Mais c'est terminé. Le monde devient plus fluide et poreux. On n'a plus à être dedans ou dehors, à « appartenir » ; on peut être avec, ou sans. On peut partir et revenir.

La transformation du monde est ainsi profonde et ne consiste pas seulement en l'arrivée de nouveaux concurrents inattendus ou en l'avènement du digital. Elle remet en cause les principes de management tels qu'ils ont été définis depuis 150 ans. Historiquement, ces principes sont toujours apparus en réponse à des défis externes. Le management moderne émerge ainsi à la fin du XIX^e siècle pour gérer la fabrication de masse, la complexité (chemins de fer notamment) et surtout la vitesse qui impose une intégration des différents éléments de la chaîne de valeur jusque-là isolés. La grande rupture du numérique, mais

aussi l'évolution des mentalités et des valeurs, appellent, elles aussi, à une réinvention du management.

Des chemins qui ne mènent nulle part

Le défi est colossal. Le besoin de transformation devient vital pour les organisations et l'incapacité d'action est de plus en plus évidente. Et pourtant, malgré tous les efforts et tous les plans, rien de ce qu'on essaie depuis 20 ans ne marche, parce que les méthodes appliquées pour se transformer ne tiennent pas compte de ces changements. C'est un peu comme si votre médecin vous soignait avec la médecine des années 1950. Il semble bien, pour reprendre l'expression du poète Rainer Maria Rilke, que nous soyons face à des chemins qui ne mènent nulle part.

La bonne nouvelle, c'est que la plupart des dirigeants s'autorisent aujourd'hui à admettre tant l'importance vitale de la transformation de leur organisation que ses difficultés de mise en œuvre. Ils nous confient tous la même chose : ils ne peuvent pas continuer ainsi, tant en termes de performance que de bien-être des salariés. Toutes les méthodes échouent les unes après les autres. Les coûts sont faramineux. Ils ont toutefois l'intuition qu'un autre fonctionnement est possible ; ils en ont même parfois fait l'expérience çà et là sans pouvoir le nommer précisément, mais ils ne savent pas quel chemin emprunter. Il leur manque un « code » pour lire l'organisation et agir dessus.

Ils nous disent également avoir compris une chose : la transformation est une « affaire d'humains ». Mais ça n'aide pas beaucoup, parce que l'humain, ils savent mal le gérer. Des années de beaux discours sur « l'humain au cœur de l'entreprise »

n'ont pas suffi à masquer que fondamentalement, le management reste mécaniste et scientifique, à peu près incapable de gérer la centralité de la dimension humaine, car il voit l'organisation comme une grande machine. Reste que la prise de conscience est là : ce code que les dirigeants recherchent est une « affaire d'humains ».

La reconnaissance croissante, y compris aux plus hauts niveaux, que la transformation est une « affaire d'humains » a entraîné un développement des approches individuelles, essentiellement psychologiques. Celles-ci consistent à tout ramener à l'individu en faisant abstraction du contexte. On risque le burn out dans l'organisation ? Organisons des séances de *mindfulness* ou de gestion de stress. Si ces approches ne sont pas inutiles sur le plan individuel pour ceux qui sont en difficulté, elles sont très largement insuffisantes au niveau de l'entreprise, car elles ne visent pas les causes mêmes des problèmes qu'elles essaient de résoudre. Le développement du coaching pose le même problème. La plupart des grands dirigeants sont suivis par des coachs depuis des années. Ils gèrent sans doute mieux leur souffrance, mais rien ne change vraiment.

La frustration croissante vis-à-vis de cette situation de blocage a amené au développement d'une autre approche plus radicale, nommée « entreprise libérée ». Le principe est simple : ce qui empêche nos entreprises de se transformer, c'est l'existence même du management. Or, les individus sont suffisamment intelligents pour se gérer seuls. Il s'agirait donc de supprimer le management et de les laisser s'organiser. Des exemples réussis comme celui de FAVI ont été fortement médiatisés et l'idée est attrayante. Mais là encore, le concept d'entreprise libérée n'est pas vraiment nouveau. Il est né dans les années 1970 avec

l'autogestion. Malgré de vraies réussites, aucun de ces deux mouvements n'a vraiment pris d'ampleur. Une raison est peut-être que ces modes de gestion sont difficiles à mettre en œuvre en partie parce qu'ils éludent la question du pouvoir, qui est centrale dans une organisation. Comme beaucoup de théories attrayantes, elles butent sur la question de la faisabilité : concrètement, comment m'y prendre demain matin pour « libérer » mon entreprise sans que ce soit le chaos ? C'est une question épineuse, car au-delà de la théorie souvent séduisante, ces approches ne proposent pas de mode d'action ; or, c'est là que tout se joue. En outre, la réponse au besoin de transformation n'est pas nécessairement une entreprise libérée. La transformation interroge aussi bien le « quoi » que le « comment », et l'entreprise libérée n'apporte de réponse qu'à ce dernier.

Et pourtant, dès les années 1970, l'approche sociologique, promue notamment par Michel Crozier et Erhard Friedberg, avait mis le doigt sur le code, sur l'endroit crucial où l'on peut agir : le lien entre acteur et système, c'est-à-dire entre l'individu et le collectif. La sociologie ne tombait donc dans l'écueil ni de la psychologisation (« L'individu est tout »), ni de la mécanisation (« L'organisation est tout »), ni du nihilisme (« Supprimons le management ! »). Mais elle butait cependant sur une faille méthodologique : elle considérait qu'analyser, c'était résoudre. Des générations de gens ont été formées à l'analyse ; et après ? Et après rien, ou pas grand-chose et, pour reprendre l'expression du sociologue François Dupuy, héritier de Crozier, après 40 ans d'efforts vaillants, la petite musique de la sociologie s'est progressivement éteinte, incapable de produire une théorie de l'action transformante. Or, c'est de cela dont ont besoin

les organisations. Si on reste sans proposition actionnable, on continue d'ajouter du bois pour éteindre le feu.

Un espoir est né ces dernières années avec le développement de l'intrapreneuriat, c'est-à-dire la mobilisation de l'entrepreneuriat au sein des organisations existantes. Rien n'est plus logique, en effet, dans une époque qui devient plus entrepreneuriale. C'est pour cela que depuis une dizaine d'années, beaucoup d'initiatives ont été développées en ce sens : ouverture d'incubateurs et de fab labs, organisation de hackathons, concours internes d'innovation, promotion d'approches créatives, etc.

Durant des années, nous avons travaillé avec des entreprises en ce sens, car, comme elles, nous pensions que c'était la solution pour répondre aux défis des ruptures. Notre expérience nous a toutefois montré que ce n'est pas le cas. Nous aurions dû le savoir : bien qu'étant très à la mode de nos jours, l'intrapreneuriat n'est pourtant pas nouveau. Le terme est apparu dès 1985 ! En bref, cela fait presque 40 ans que l'on essaie de rendre les entreprises existantes plus entrepreneuriales, sans grand succès. On préfère maintenant le terme de *corporate hacking* pour désigner l'intrapreneuriat, mais le problème demeure.

L'intrapreneuriat peut bien sûr aider à la créativité et ainsi améliorer la capacité d'innovation d'une organisation, mais même si c'est le cas, cela ne contribuera que modestement à la transformation de l'entreprise.

Le code manquant : les modèles mentaux

Un peu dépités, nous avons repris la question en repartant d'un constat : l'entrepreneuriat fournit bien la clé de la transformation des organisations, ne serait-ce que parce qu'un monde entrepreneurial appelle effectivement un mode de management entrepreneurial. Mais ce n'est pas là sa contribution essentielle. Ce qui caractérise les entrepreneurs et les distingue des autres acteurs économiques est qu'ils transforment leur environnement. Henry Ford a radicalement transformé le marché automobile avec la Ford T, Nestlé le marché du café avec Nespresso, Netflix l'univers de la télévision et du cinéma, et Airbnb l'hôtellerie. C'est cette capacité de transformation qui nous semblait offrir une vraie piste.

Comment les entrepreneurs transforment-ils le monde ? En remettant en cause des croyances qui nous semblent évidentes. L'idée d'Henry Ford d'une voiture pour tous et non pas seulement réservée aux riches, banale aujourd'hui, a d'abord suscité le ridicule et Ford a été violemment attaqué par la presse à l'époque. Un siècle plus tard, Airbnb nous donne la possibilité d'accueillir un inconnu dans notre salon pour la nuit sans que cela ne choque personne. Les entrepreneurs nous font changer la façon dont on voit le monde. Autrement dit, ils changent nos modèles mentaux, c'est-à-dire l'ensemble d'hypothèses, de croyances et de valeurs concernant nous-mêmes et le monde et qui déterminent comment nous agissons.

Et plus nous travaillions avec les entreprises sur la transformation, plus cette notion de modèle mental prenait de l'importance. Le modèle mental est à la fois le problème invisible et la solution ; le virus et le vaccin. Il est le problème

parce qu'une organisation qui reste prisonnière de son modèle mental alors que le monde change est condamnée au déclin. Comme Kodak qui ne peut admettre l'idée d'une photographie sans film ni papier, elle perd le contact avec la réalité. Mais le modèle mental est aussi la solution, car si on peut amener cette organisation à l'ajuster, tout le reste suit. Fuji, confrontée au même défi que Kodak, redéfinit son modèle mental en « Nous sommes chimistes ». Ainsi, elle accepte la réalité « Le monde de la photo va devenir numérique et n'aura plus besoin de nous, c'est comme ça » et réussit sa sortie progressive du marché de la photo.

La transformation est donc bien une affaire d'humains, et nous savons maintenant pourquoi : parce que c'est une affaire de modèles mentaux individuels et collectifs qu'il faut savoir faire évoluer pour s'adapter au monde. Le modèle mental est le code de l'organisation, le point d'entrée pour la transformer.

Dès lors, ce que nous devons mobiliser de l'entrepreneuriat pour transformer les organisations, ce n'était ni ses méthodes, ni sa créativité, ni sa supposée agilité, ni ses postures, mais sa capacité à changer les modèles mentaux ! Mais comment font les entrepreneurs pour changer nos modèles mentaux ? Là encore, nous avons la réponse sous les yeux depuis longtemps ! Il y a près de 20 ans en effet, la chercheuse américaine d'origine indienne Saras Sarasvathy a montré, dans un travail pionnier, que les entrepreneurs ne sont pas des êtres hors-normes, mais des individus normaux qui appliquent cinq principes relativement simples, qu'elle a regroupés sous le terme « effectuation¹ ».

1. Pour une introduction en français à l'effectuation, voir : Philippe Silberzahn, *Effectuation*, Pearson, 2014.

Il s'agissait dès lors d'appliquer cette capacité non pas à la transformation d'un marché, mais au sein de l'organisation, et pour cela, mobiliser les cinq principes de l'effectuation en les reformulant en modèles mentaux alternatifs pertinents dans notre monde actuel. Ensemble, ils fournissent à celui ou celle que nous appelons « leader *effectual* » une base d'action au sein de l'organisation pour la transformer. Présenter ces principes et les modèles mentaux qui les sous-tendent, montrer comment ils permettent de transformer l'organisation et comment vous pouvez les mobiliser facilement, c'est l'objet de ce livre.

Un chemin qui mène quelque part

Nous sommes convaincus qu'avec ce code des modèles mentaux, nous pouvons emprunter un chemin qui mène quelque part et qui est praticable par tous. Dès lors, il n'y a plus de fatalité, plus de raison d'accepter le « Ça ne changera jamais ». Nous pouvons de nouveau espérer que les organisations existantes se transforment pour faire face aux défis du nouveau monde.

« À quoi bon ? », diront certains. Beaucoup de nos amis entrepreneurs attendent simplement la mort des organisations existantes, quand ils n'y travaillent pas activement. Pour eux, elles ne peuvent pas changer, elles doivent simplement disparaître, surtout les grandes. Pour beaucoup de nos étudiants, y travailler n'est même pas envisageable, y compris chez celles qui faisaient tant rêver leurs aînés il y a encore quelques années. Il est courant que ces organisations soient raillées, accusées de tous les maux, à la fois d'être trop lentes et peu innovantes et de vouloir dominer le monde, et que leurs managers soient stigmatisés dans certains ouvrages à succès.

Nous n'adhérons pas à ces points de vue. Si beaucoup aujourd'hui appellent de leurs vœux une société d'entrepreneurs indépendants, la réalité est que, pour longtemps encore, les organisations, petites ou grandes, seront celles qui créent richesses et emplois par le passage à l'échelle qu'elles permettent. L'avenir des organisations nous importe donc. Cet avenir importe également aux millions de gens qui ne veulent pas devenir entrepreneurs, mais qui souhaitent s'épanouir dans leur organisation et non plus y mourir à petit feu.

Disposer d'une approche concrète et actionnable par tous pour sortir de l'impasse, se transformer, réinventer le management et s'adapter au nouveau monde est la condition de la survie des organisations existantes, quelles que soient leur taille et leur nature : PME, ETI, administrations, associations, service public ou multinationales.

Ne le cachons pas : malgré notre optimisme, il nous arrive souvent de douter que les organisations existantes puissent être sauvées. Il nous arrive même de douter qu'elles méritent de l'être lorsque, dans l'une d'entre elles, nous sommes une nouvelle fois témoins d'un comportement suicidaire ou aveugle, ou que nous apprenons le départ d'un collaborateur dynamique qui essayait de changer les choses. Cet ouvrage est notre sincère tentative pour vous convaincre que la transformation des organisations est non seulement possible, mais qu'elle vaut la peine, qu'elle est faisable et surtout, qu'elle peut être un magnifique moment collectif. Il est possible que nous ne réussissions pas, mais nous aurons, avec ce livre, mis tout ce que nous pouvions sur la table pour que cela advienne. Cher lecteur, le reste dépend de toi !

Origine du livre

Cet ouvrage est né d'une rencontre improbable entre deux personnes on ne peut plus différentes. Philippe a une formation scientifique et une longue expérience d'entrepreneur. Il a longtemps partagé l'opinion répandue dans la communauté entrepreneuriale que les organisations existantes sont vouées à disparaître, et à être remplacées par les start-up. Devenu chercheur en management, il a commencé à être sollicité par ces mêmes organisations qui voulaient précisément échapper à ce destin. Durant des années, partant d'un modèle mental « Transformation = Entrepreneuriat » qui lui semblait évident, il a enseigné les principes de l'effectuation à ces entreprises, car, comme beaucoup, il pensait que la solution aux défis des ruptures, c'était – bien sûr! – de penser comme les entrepreneurs.

Béatrice, elle, a eu un parcours *corporate* on ne peut plus classique: école de commerce, première expérience en audit dans un grand cabinet, puis passage dans les ressources humaines, persuadée que c'était là qu'on pouvait agir pour changer l'organisation (autre modèle mental). Durant des années, elle a piloté des formations pour des cadres dirigeants de grands groupes: leadership, changement, etc. Déçue par le peu d'impact de ces programmes, et persuadée de l'importance de la dimension humaine dans l'entreprise de demain, elle s'est orientée vers le coaching, développant le modèle mental « Coacher un manager permet le changement », pour s'apercevoir au final qu'elle ne faisait elle aussi qu'ajouter du bois pour éteindre le feu.

Entre Philippe pour qui tout était solvable par l'entrepreneuriat et Béatrice pour qui tout n'était qu'une question de coaching,

on n'était pas loin de la caricature : yin et yang, eau et feu, cerveau gauche et cerveau droit. En bref, chacun était prisonnier de son modèle mental, persuadé de pouvoir résoudre le problème avec une approche simple et éprouvée.

Un programme pour les dirigeants d'une grande entreprise développé en commun en 2014 a été l'occasion de transformer ces différences en tension créatrice et nous a amenés à composer avec nos deux modèles mentaux radicalement différents. Nous avons chacun fait évoluer notre modèle pour aller vers l'autre ; nous nous en sommes libérés pour observer la réalité, c'est-à-dire l'organisation et son besoin de transformation, différemment.

Nous pourrions prétendre que ce résultat est dû à notre talent et à notre vision ; que contrairement à tant d'autres experts qui se sont penchés sur le défi de la transformation, nous avons « vu » la solution, et que nous allons la livrer dans ces pages. Mais ce faisant, nous commettrions la même erreur que celle qui consiste à voir tout entrepreneur comme un génie créatif : on tomberait dans le piège de nos modèles mentaux.

Nous sommes arrivés à ce résultat simplement en appliquant les cinq principes de l'effectuation, cinq modèles mentaux alternatifs. Nul talent particulier, nul génie, nulle capacité extraordinaire extra-lucide de notre part. Une volonté de comprendre et de s'ouvrir, certainement, mais surtout l'application des principes sans vraiment nous en rendre compte, ce qui est un comble sachant que nous passons notre temps à les enseigner !

Et ainsi, nous pensons que, sans l'avoir voulu, nous avons mis le doigt sur ce qu'il faut faire pour transformer une organisation : prendre conscience de son code, son modèle mental, jouer avec,

s'en libérer, le faire évoluer collectivement, et le faire dans la joie. En un sens, nous avons, au travers de ce programme de formation, vécu nous-mêmes un projet de transformation, et nous vous proposons, dans cet ouvrage, de faire un voyage similaire, partant à la chasse aux modèles mentaux, les vôtres et ceux de votre organisation, pour, enfin, libérer l'action qui permettra la transformation et, peut-être même, on l'espère, le renouveau du management.

À qui s'adresse cet ouvrage

Cet ouvrage est fait pour tous ceux qui recherchent le « code » de l'organisation dans un contexte de transformation organisationnelle. Par « code », nous entendons à la fois ce qui bloque cette transformation et qui permette une remise en mouvement. Il s'agit de remettre la vie dans l'organisation.

Cet ouvrage s'adresse donc avant tout aux dirigeants d'organisations privées ou publiques qui souhaitent sincèrement transformer leur organisation pour qu'elle tire parti des formidables changements que nous vivons, mais qui sont frustrés dans leurs efforts et ne savent plus que faire après avoir essayé les réponses classiques du grand plan de transformation visionnaire. Nous leur proposons un point d'entrée et cinq modèles d'action qui fournissent un langage commun à toute l'organisation, et qui permettent ainsi une nouvelle approche stratégique de la relation au monde.

L'ouvrage s'adresse également aux directeurs des ressources humaines. Les DRH ont un rôle-clé à jouer dans la transformation, mais ne disposent pas de la « technologie » pour le faire :

la formation ne suffit pas, le coaching est trop parcellaire, le conseil est trop déconnecté et hors-sol; bien souvent la DRH tourne à vide dans la transformation et assiste, impuissante, à l'enlèvement. La notion de modèle mental et les cinq principes qui permettent de les ajuster constituent cette technologie que la DRH va pouvoir déployer pour le compte de la direction générale.

Cet ouvrage s'adresse plus généralement à ceux qui travaillent dans une organisation. Beaucoup, des collaborateurs les plus juniors aux dirigeants, nous parlent de leur frustration croissante face à l'impossibilité d'agir pour faire bouger leur organisation et à la déconnexion de celle-ci avec la réalité. Ils vivent quotidiennement le paradoxe d'une organisation qui ne parle que de changement et de ruptures, mais qui reste sur place malgré un tourbillon d'activité frénétique. Nous voulons leur fournir des principes concrets d'action qui leur permettent d'agir à nouveau sans se mettre en danger parce qu'au final, la transformation est l'affaire de tous, pas seulement des dirigeants.

L'ouvrage s'adresse également, bien sûr, à ceux chargés d'aider ces organisations à se transformer, et notamment les consultants, coachs et conseillers. Il leur fournit des modèles qui leur permettront d'aider les managers et les collaborateurs à se réinventer eux-mêmes.

Enfin, l'ouvrage s'adresse également à tous ceux qui s'intéressent au futur du management. Les ruptures en cours appellent à sa réinvention et nous pensons que les principes du *leadership effectual* peuvent apporter une contribution utile dans cet effort.

Organisation de l'ouvrage

L'ouvrage est organisé en quatre grandes parties. La première partie, « Le code introuvable », montre comment les modèles mentaux sont la cause du problème de transformation, mais aussi sa solution : ils constituent le point d'entrée dans l'organisation pour agir sans se faire happer par le système. La seconde partie, « Un nouveau code », présente les cinq modèles mentaux alternatifs inspirés des entrepreneurs. Dans cette partie, nous montrons comment la mobilisation de ces cinq modèles permet d'exposer, de tester et d'ajuster les modèles existants. La troisième partie, « Recoder l'organisation », montre comment la mobilisation systématique de ces modèles alternatifs met en mouvement l'organisation et fait émerger un nouveau modèle, celui de la relation au monde. La quatrième partie, « Créer son propre code », vous donne les clés pour devenir ce que nous appelons un leader *effectual*, c'est-à-dire quelqu'un capable de faire des modèles mentaux son champ d'action individuel et collectif.