



**Des outils concrets au
service du succès :
La créativité en action
pour engager les
gestionnaires dans leur
transformation**

Éditorial

Sommaire

Introduction.....2

Être créatif pour être déclencheur :
recette pour un engagement
émotionnel et une mobilisation
tangibile.....4

*Storytelling: la baguette magique qui
change une transformation
complexe en vision marquante et
engageante*

Convertir les gestionnaires en
ambassadeurs de leur
transformation.....6

*Le futur en image : dessiner pour
concrétiser l'histoire*

*Le parcours employé/client: imager
toute la valeur de la transformation
à travers l'histoire d'un individu*

*Oubliez PowerPoint et jouez le jeu :
improvisez pour contrer
l'improvisation!*

*Pitch ton métier : quelle est VOTRE
version de l'histoire?*

Conclusion.....9

Dans un monde où tout bouge « à haut débit », où la quantité de signaux à traiter se multiplie de façon exponentielle, il devient de plus en plus difficile et chronophage -pour tout le monde- de distinguer les informations les plus pertinentes de celles qui le sont moins.

Dans ce contexte, comment les dirigeants peuvent-ils amener leurs gestionnaires à s'appropriier pleinement le changement, à y trouver toute l'inspiration requise pour que leurs employés se mobilisent à leur tour et développent un sentiment de responsabilité envers le succès de la transformation?

L'utilisation du *storytelling*, du *gaming* et de *l'illustration de parcours à travers l'enregistrement graphique* deviennent rapidement des outils privilégiés non seulement comme vecteurs d'information, mais aussi comme vecteurs d'émotions. Pourquoi? Parce qu'ils produisent un effet durable sur les participants et développent leur sens de l'engagement.

C'est ce que nous avons appris à travers les conférences de l'ACMP ces dernières années et c'est le constat que nous avons fait par expérience, avec nos clients, dans le cadre de plusieurs programmes de transformation.

Fusionner ces techniques créatives nous a permis de développer une expérience unique et puissante. Une expérience qui permet aux personnes de s'approprier leur transformation, et ce, de l'écriture de l'histoire jusqu'à son expérimentation et plus loin encore, c'est-à-dire lors de sa nécessaire transmission. Pour mobiliser encore et encore.

Ce document raconte ce parcours tout en décrivant les nombreux avantages découlant du passage d'un format de présentation traditionnel à une expérience interactive globale où dirigeants, gestionnaires et employés s'impliquent dans du concret... pour croquer à pleines dents dans la transformation..

Introduction

Aller plus vite, aller plus loin.

Le progrès technologique continue de façonner un monde « à haut débit » où tout bouge de plus en plus vite et de manière exponentielle. L'information n'est pas en reste : avec la numérisation, le volume des informations échangées à travers le monde a augmenté drastiquement dans la vie professionnelle comme dans la vie personnelle. La surcharge informationnelle interfère désormais entre les organisations et leurs ressources humaines : il devient de plus en plus difficile et chronophage pour tout le monde de distinguer les informations les plus pertinentes de celles qui le sont moins.

Les gestionnaires sont les plus affectés par cette surcharge informationnelle : en plus de tout le reste, ils reçoivent jusqu'à plusieurs centaines de courriels par jour. En 2014, plus de 108 milliards de courriels professionnels ont été envoyés et reçus dans le monde, pour une moyenne de 121 courriels par jour par utilisateur¹. Une autre étude a montré qu'en 2015, un individu moyen recevait autant d'informations en une seule journée qu'il en aurait reçues au cours de sa vie entière s'il avait vécu au 17e siècle.

L'une des conséquences de cette *infobésité*, c'est la diminution de sa capacité d'attention. Au Canada, elle est passée de 12 secondes en 2000 à 8 secondes en 2013².

Le « pitch d'ascenseur » est une chose du passé.
Bienvenue dans le « tweet d'escalateur ».

Ce n'est pas nouveau, les changements sont désormais quasi-permanents pour toutes les organisations. Ils sont simultanés et variés : fusions et acquisitions, numérisation, optimisation et restructuration sont monnaie courante. Dans ce contexte, les organisations tentent péniblement d'aligner et de mobiliser les gestionnaires et les employés dans les transformations en cours ou à venir. Les défis sont de taille et l'environnement est complexe : aux multiples programmes de transformation s'ajoutent les efforts d'amélioration de l'efficacité organisationnelle et de la productivité. Les gestionnaires sont sous pression, car ils doivent à la fois piloter des opérations rentables et provoquer le changement pour atteindre les bénéfices attendus.

¹ The Radicati Group, Inc.
« Email Statistics Report,
2014-2018 »

² Microsoft « Attention
Span - Customer approach »
Rapport d'études 2015

À la lueur de cette nouvelle complexité, des enjeux critiques émergent:

- Comment les digireants peuvent-ils obtenir que leurs gestionnaires soient profondément engagés dans le changement requis et qu'ils partagent une vision commune? Comment peuvent-ils les soutenir efficacement dans la poursuite de ce changement, sachant qu'ils font simultanément face à de multiples et diverses initiatives?
- D'autre part, comment les gestionnaires peuvent-ils mener le changement avec succès, donner sens et cohérence à ces évolutions nécessaires, tout en aidant leurs employés à s'appropriier le changement au point de se sentir responsables du succès de leur propre transformation?

Ils en ont parlé, nous l'avons essayé.

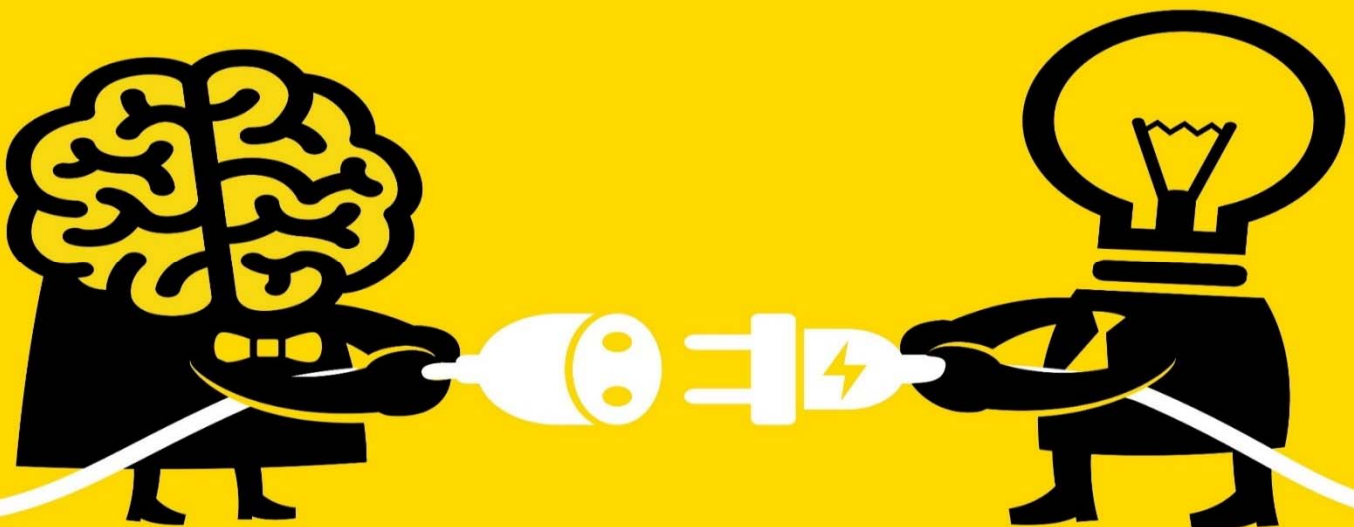
Dans un contexte de surcharge informationnelle provoquée, entre autres, par la quantité de changements qui se chevauchent, dans un contexte où le temps est précieux et où les gens cherchent à donner du sens à leur travail, il est essentiel d'être créatif dans *la manière* d'engager et de mobiliser les personnes autour d'une feuille de route de transformation communes.

Au cours des dernières années, de nouvelles approches pour mener le changement dans un contexte d'innovation ont été présentées dans le cadre des conférences annuelles de l'Association des Professionnels en Gestion du Changement (ACMP). Trois d'entre elles ont spécialement piqué notre curiosité et nous ont poussés à aller de l'avant:

- **Le neuroleadership;**
- **Les jeux sérieux;**
- **Le dessin.**

Ces dernières années, en codéveloppement avec nos clients, nous avons mis en pratique nos apprentissages issus des conférences de l'ACMP au sein d'une approche intégrée et structurée de transformation : création d'une vision commune autour d'une cible de transformation, élaboration d'un programme de transformation, mise en œuvre et finalement atteinte des bénéfices attendus.

L'approche intégrée a été appliquée dans le cadre de transformations majeures, nécessitant la révision de modèles organisationnels et d'affaires. Ce qui suit décrit la manière dont ces techniques ont été utilisées dans différents contextes de transformation... et les résultats obtenus.



Être créatif pour être déclencheur : recette pour un engagement émotionnel et une mobilisation tangible

Le *neuroleadership* démontre que dans tout type de relation, que ce soit à la maison ou au bureau, les réactions primaires impactent le comportement humain au point d'influencer la manière dont les gens répondent, à savoir par une réaction défensive ou par l'ouverture à la collaboration. Comme la partie limbique du cerveau – également connue comme étant le cerveau « émotionnel » – joue un rôle important sur

la mémoire à long terme, sur le processus décisionnel et sur la prise d'action, nous avons un intérêt manifeste à le stimuler. Chaque fois que les communications et les activités de gestion du changement atteignent cette partie du cerveau, les personnes s'en trouvent davantage engagées et mobilisées dans l'action. Conclusion : faire appel à leurs émotions, c'est les mettre à contribution.

Storytelling: la baguette magique qui change une transformation complexe en vision marquante et engageante

Deux choses étaient critiques au sein de l'organisation : les transformations qu'elle avait entreprises... et l'alignement de tous les membres du comité exécutif. L'enjeu principal était donc d'obtenir l'accord et l'engagement de toutes les personnes assises autour de la table. Un engagement envers une vision qui ferait écho à leur impératifs d'affaires en tant que dirigeants, mais aussi à leur identité et à leurs valeurs en tant que contributeurs individuels à une perspective globale: l'organisation elle-même.

Les bonnes histoires poussent les gens à changer quand elles font appel à la raison et à l'émotion. Elles ont le pouvoir de briser des barrières et d'attiser les passions là où des présentation factuelles, « à puces », n'y parviennent généralement pas. Pour qu'une vision de changement soit puissante et engageante, elle doit être à la fois solide intellectuellement et attrayante émotionnellement.

Enjeux rencontrés:

- **Atteindre un consensus fort et réel** au sein des dirigeants, et ce, autour d'une vision commune de la transformation de leur unité d'affaires
- **Créer un lien cohérent** entre les objectifs de l'entreprise et la vision de l'unité d'affaires en adoptant un point de vue commun
- **Partager** les messages clés avec tous les gestionnaires et ultimement avec les employés

John Kotter, Professeur de Leadership à la Harvard Business School, Forbes « How to Create a Powerful Vision for Change », 2011



Quoi de mieux qu’être propriétaire pour se sentir concerné?

Pour chacune des transformations souhaitées, l’approche développée impliquait des séances de co-créativité intenses avec les membre du comité exécutif. L’objectif de ces séances était de les faire travailler ensemble à définir la vision de transformation de l’unité d’affaires, et ce, à partir des enjeux clés de la première vice-présidence et dans un mode hautement itératif. Un exercice qui prend du temps, mais qui offre de belles récompenses.

Un temps significatif fut également investi dans la production et la consolidation de données de vie et d’indicateurs d’affaires afin de positionner la transformation et de soutenir la réflexion stratégique. En réfléchissant sur les raisons du changement et en les considérant comme un tout, nous sommes parvenus à bâtir une compréhension commune de la transformation et de ses exigences et même d’obtenir un engagement et une mobilisation précoces du groupe. D’une pierre nous faisons deux coups : pendant que la définition d’une vision partagée, d’objectifs communs, de priorités stratégiques et d’une feuille de route globale permettaient de définir l’essence de la transformation, la cohésion entre les membres du comité se mettait en place pour aboutir à leur complète adhésion à la transformation.

Pour que la vision soit partagée et commune à l’ensemble du groupe et qu’elle crée un réel engagement, elle devait être authentique, originale et inspirante aux yeux de chacun de ses membres. Il était donc crucial de développer l’histoire de la transformation en lui donnant une saveur spécifique à l’unité d’affaires. Plus encore, il était essentiel de transposer le « *ce qui fait que nous sommes NOUS* » en ambitions clés indéfectibles, tout en renforçant l’identité du groupe en tant que dirigeants d’affaires et en tant qu’équipe.

Définir la vision est un défi qui nécessite que les dirigeants s’interrogent d’abord et avant tout sur le « quoi » et sur le « pourquoi » plutôt que sur le « comment ». C’est durant cet exercice que les visionnaires se distinguent le plus : ce sont ceux qui sont les plus orientés sur les résultats. Mais pour définir une vision solide et cohérente, c’est *toute l’équipe* qui doit statuer de façon concensuelle sur le « quoi » et le « pourquoi ». Éluder ce point a un effet négatif sur l’engagement des gestionnaires, car ils ne comprennent pas les raisons qui motivent la transformation et les véritables objectifs qui sont visés.



Chacun des chapitres de l’histoire de cette transformation (ambitions, axes stratégiques, modèle de prestation de services, etc.) a fait l’objet d’un support visuel autonome. Ces documents ont permis aux dirigeants de communiquer la bonne information au bon public, selon le niveau de confidentialité attendu, ce qui a aidé à maintenir le focus lors des rencontres de travail. Autre bénéfice : la matérialisation de la transformation l’a rendue terriblement concrète et physiquement plus facile à gérer.

Convertir les gestionnaires en ambassadeurs de leur transformation

Pendant que les dirigeants investissent temps et énergie en réflexion stratégique pour façonner l'avenir de l'organisation, les gestionnaires se retrouvent souvent à gérer ce qui est à venir... sans avoir leur mot à dire. Il a pourtant été démontré que la clé des transformations réussies réside dans l'implication et la mobilisation précoces des gestionnaires. Or, comment peut-on concrètement leur fournir la motivation nécessaire pour prendre en main leur transformation à des niveaux si critiques?

Créer des histoires et les dessiner, voire les jouer à travers une série de jeux sérieux peut servir différents objectifs comme visualiser une situation complexe ou simplement communiquer un message clé. Qu'il soit destiné aux employés, aux partenaires, aux fournisseurs ou aux clients, l'objectif principal du message est unique: créer un lien entre la transformation et la personne.

Enjeux rencontrés :

- Traduire la vision en expérience pratique et tangible pour s'assurer qu'elle soit totalement comprise
- Assurer l'adhésion à une vision définie à un niveau exécutif
- Habilier les gestionnaires à basculer du rôle de « destinataire » au rôle plus significatif de « messenger » de la

Le futur en image : dessiner pour concrétiser l'histoire

Dans un contexte de changements constants, continus et simultanés, les gestionnaires ne peuvent plus déléguer le leadership du changement: ils doivent le mener. L'organisation doit être capable de s'appuyer sur ses gestionnaires comme autant de leaders de la gestion du changement et générateurs d'avantage concurrentiel. Elle doit aussi pouvoir s'appuyer sur ses partenaires/consultants RH, lesquels doivent être des catalyseurs du changement et des facilitateurs auprès de ces mêmes gestionnaires.

Pour que les gestionnaires soient les leaders attendus, il faut non seulement obtenir leur plein engagement, mais aussi en faire des acteurs à part entière de ce qui devient leur propre histoire. Il faut leur donner une longueur d'avance pour qu'ils puissent transmettre efficacement cette histoire à leurs employés.

Quoi de mieux pour perpétuer une histoire que d'en faire un héritage?

Pour ce faire, nous avons eu recours au processus de pensée visuelle (*visual thinking*). Durant les rencontres de gestion des unités d'affaires, les participants ont dessiné en direct la vision et l'histoire de la transformation, tout en incorporant les images et commentaires des gestionnaires. Cette activité est très efficace pour présenter une vision aux gestionnaires et leur permettre d'en prendre la mesure par eux-même. Au moment de la rencontre, puis au cours des ateliers d'alignement subséquents. Tandis que les présentations sur la transformation se succédaient, tout au long de la journée, une artiste en enregistrement graphique ajoutait des pièces au puzzle. À la fin de la journée, tous les morceaux du puzzle se sont combinés pour former une image narrative complète synthétisant les éléments clés de la transformation discutée et partagée lors de la rencontre.

Exemple d'images narratives de transformation



En plus de modeler une base et un référentiel communs, l'exercice a généré un important sens de l'engagement en « bétonnant » la transformation. La confiance dans l'organisation, dans sa capacité à respecter ses engagements et à livrer le changement s'en est trouvée grandie.

Cette technique a provoqué un "WOW" parmi les dirigeants. Elle a permis de résulter sur un consensus fort et un très haut niveau de confiance des gestionnaires envers leurs dirigeants. Pour l'une des sessions de travail, par exemple, les gestionnaires ont exprimé un niveau de confiance de 7 sur 10, 60% des notes étant comprises entre 9 et 10.

L'enregistrement graphique touchant les 80 % de la population qui sont des apprenants visuels, la rétention et la productivité s'en trouvent augmentées. Certains gestionnaires nous ont même dit : « *La vision va demeurer, car elle est désormais formalisée et écrite sur la toile.* » D'autres ont ajouté que les groupes avec lesquels ils ont travaillé étaient « *fiers d'avoir contribué à la création d'une telle représentation de la transformation à venir* ».

Plusieurs types d'activités peuvent bénéficier de l'enregistrement graphique. La planification stratégique, le brainstorming, la formation, les groupes de réflexion, l'analyse et la cartographie en sont des exemples.

Une autre pratique gagnante fut d'outiller les gestionnaires avec une copie papier de l'illustration suite à la présentation de la vision. Ils ont pu présenter cette vision à leurs employés, ce qui constitue une autre activité d'appropriation très forte.

Le parcours employé/client : imager toute la valeur de la transformation à travers l'histoire d'un individu

Raconter une histoire peut prendre plusieurs formes. Pour une instance RH en processus de révision de son offre de service, cette approche a été utilisée pour illustrer l'expérience de vie professionnelle d'un employé au sein de l'organisation. Dessiner *pas à pas* le parcours de l'employé a amené les membres du comité exécutif à s'emparer complètement de leur futur modèle. Au-delà de l'effet unificateur de l'exercice lui-même, le parcours de l'employé a permis à l'entreprise de visualiser ce qu'elle souhaitait atteindre à travers la transformation.

Le résultat s'est révélé très efficace, car il illustre en un clin d'oeil le but ultime et les résultats attendus de la transformation. Le parcours parlant de lui-même, il a mis en lumière la valeur ajoutée que cela apporterait aux employés.

Imager ces bénéfices fut un élément clé pour faire le lien entre d'une part les actions et les efforts investis (et à venir) et d'autre part l'aboutissement de ces efforts : profitabilité et valeur ajoutée. Pour les gestionnaires, l'exercice devenait un instrument de mobilisation et d'engagement des équipes.

Cette approche eut tellement d'impact au sein d'une institution bancaire qu'elle a tout simplement incarné le résultat ultime de la transformation. Le comité de direction a même décidé d'utiliser le parcours client conçu en session pour créer une vidéo corporative promotionnelle qui est devenue une référence et le symbole même de la transformation à travers l'organisation. Ce petit film faisait le parallèle entre le parcours d'une jeune cadre dans son projet de vie et les services offerts par l'organisation. Il est devenu un puissant outil de communication et de mobilisation.



L'écart entre la stratégie et les opérations est souvent source de décalage et de manque d'engagement entre dirigeants et gestionnaires, entre gestionnaires et employés. Pour cause : les concepts se confrontent à la réalité du terrain. La première étape du développement d'un parcours efficace est de voir à ce que ces deux mondes se rencontrent. Pour que cette rencontre se concrétise, pour qu'elle soit totalement intégrée et acceptée, cela nécessite un petit coup de pouce...

Quoi de mieux pour intégrer un concept que de l'expérimenter?

Pour que le parcours employé prenne vie, nous avons utilisé le jeu d'une manière plutôt inhabituelle. Des ateliers furent développés sur le principe de l'improvisation théâtrale et appliqués en séances de travail réunissant les dirigeants et les gestionnaires. À partir de scénarios inspirés de services existants à optimiser, les simulations d'*impro* avaient pour objectif de tester le concept et de l'ajuster à la lumière de son niveau de contribution (ou de manque de contribution) à la vision et à la cible de transformation.

Primo, l'interaction a permis aux dirigeants et aux gestionnaires de souligner les enjeux et les décalages du modèle défini, ce qui a renforcé sa crédibilité et sa robustesse. Secundo, elle a permis de renforcer l'engagement des participants, puisqu'ils pouvaient s'exprimer avec la voix du client en voyageant eux-mêmes à travers le parcours.

Pitch ton métier : quelle est VOTRE version de l'histoire?

Si une même histoire peut être *décrite* sous des angles différents, elle peut aussi être *racontée* sous des angles différents.

L'exercice *Pitch ton métier* fut un autre moyen d'assurer l'adhésion des gestionnaires et leur appropriation du futur modèle ainsi que des rôles qu'ils devraient jouer dans la transformation.

Cet exercice fut particulièrement efficace en contexte de design organisationnel. Avant d'annoncer le nouveau modèle organisationnel, il a été demandé aux gestionnaires d'élaborer et de présenter à leur nouveau patron un court discours décrivant leur rôle ainsi que leur micro structure, tels que redéfinis par la transformation.

Cet exercice a aidé à mesurer et à valider le niveau de compréhension commune du futur modèle. Il a aussi aidé à s'assurer que les gestionnaires saisissaient bien ce qui était attendu d'eux dans la transformation de l'organisation.



Conclusion

Si une image vaut mille mots, les histoires, les jeux et les dessins ont le pouvoir de changer notre manière de penser, d'agir, de ressentir. Cependant, bien que le contenu de tout ceci soit crucial, l'essentiel est moins dans ce que nous voulons dire que dans ce que nous voulons que les gens retiennent et partagent. Or, ceci est déterminé par la manière dont les messages sont transmis et par l'expérience que vivent les gens tout au long du processus.

En combinant ces techniques créatives, nous sommes parvenus à développer une expérience puissante et positive, une approche engageante et motivante tout au long du parcours que les personnes vivent pour réaliser leur transformation. Un parcours qui va de son écriture jusqu'à sa transmission, en passant par son expérimentation.

Au-delà des moyens de communication traditionnels, le neuroleadership nous apprend que si nous ne retenons que 10 % de l'information que nous avons entendue il y a 3 jours, nous en retenons 65 % si elle nous a été transmise avec une image.

Une image peut être déduite d'une histoire, d'un dessin ou d'un jeu qui génère des émotions. Ces images fortes stimulent le cerveau limbique, c'est-à-dire l'imagination et l'intuition qui guident l'action rapide. De plus, les images, les jeux et même les histoires permettent de contourner les barrières linguistiques ou culturelles.

Dans ce monde d'*infobésité*, différentes techniques telles que le sortytelling, le dessin et les jeux sérieux aident à dépasser la surcharge informationnelle en focalisant sur les messages essentiels et en laissant une empreinte forte et durable. Les gestionnaires peuvent alors aisément saisir l'essence de la transformation et mieux la communiquer à leurs équipes.

Élément clé, la créativité réside dans la capacité de combiner toutes ces approches en fonction du contexte et des besoins de l'organisation. Sans jamais perdre de vue ce qui reste l'objectif fondamental : le succès!

À PROPOS DE NOUS

Brio est une boutique de management basée à Montréal et intervenant à travers le Canada. Notre mission est d'aider les organisations et les leaders à se réinventer.

Depuis notre création en 2005, nous avons accompagné les leaders de plus de 200 organisations de nature publique, privée et coopérative dans la définition et la mise en oeuvre de leurs projets de changements et programmes de transformations voués à accroître leur performance et encourager les virages culturels.

Déployant la plus grande équipe de conseillers spécialisés en transformation organisationnelle, Brio est le leader au Québec et au Canada dans le domaine du conseil stratégique en transformation organisationnelle.

À PROPOS DES AUTEURS



Caroline Ménard, Associée, a intégré la firme en 2005. Depuis, elle est devenue un leader incontesté en transformation organisationnelle et en gestion du changement. Suite à l'obtention d'un baccalauréat en psychologie et d'une maîtrise en gestion, elle a acquis quinze années d'expérience comme conseillère en gestion. Ses clients incluent des organisations privées et publiques dans les secteurs de la finance, du manufacturier, du municipal et de la santé et sécurité sociale. Elle a conduit plusieurs mandats de mise en oeuvre de transformations organisationnelles et de systèmes majeurs



Stéphanie Leygonie, Conseillère, a rejoint l'équipe en 2015. Diplômée en gestion du développement durable, elle s'est orientée vers le conseil en gestion où elle a développé une forte expérience en gestion de projet et en gestion du changement pour le compte de grandes entreprises, spécifiquement dans l'industrie de l'aéronautique et de l'aérospatial. À travers ses mandats, elle accompagne plusieurs clients dans le développement et la mise en oeuvre de transformations organisationnelles.



Robert Paquette, Conseiller exécutif, détient plus de vingt ans d'expérience comme gestionnaire des ressources humaines. Ses interventions de haut niveau lui ont permis de développer plusieurs plans stratégiques dans le domaine des ressources humaines et des relations du travail. Au cours des dernières années, il a mis à contribution son expertise en gestion pour aider ses clients, qu'ils soient du secteur public ou du secteur privé, et conduit de nombreux projets de gestion du changement et programmes de formation.

Contactez-nous!

1425, boul. René-Lévesque Ouest,
Bureau 906
Montréal, Québec H3G 1T7
+1 514-868-1717
www.brioconseils.com