

## Volontiers considérés comme la solution à tous nos problèmes, que peut-on réellement espérer des moyens innovants dans le cadre de projets de transformation en entreprise ?

Publié le 30/05/2020

Alors que nous entrons dans une ère de profusion des moyens innovants, toujours populaires et accessibles, qu'en est-il vraiment de leur efficacité dans le cadre de projets de transformation en entreprise ? C'est à cette question délicate mais au combien d'actualité que nous tenterons de répondre tout au long de cet article.

Il convient tout d'abord de s'entendre sur le sens donné à l'expression « moyens innovants ». En effet, celle-ci regroupe deux types de moyens. D'une part, ceux que nous pouvons qualifier d'outils innovants et qui renvoient à des procédés –souvent technologiques– qui aident à l'organisation et au suivi d'un projet. D'autre part, ceux que nous pouvons désigner comme méthodes de travail innovantes et qui s'apparentent à une nouvelle forme d'animation des projets.

Leurs finalités sont d'organiser, de simplifier, d'accélérer ou de fiabiliser la mise en place de nouvelles pratiques dans le cadre de projets d'envergure aussi appelés projets de transformation.

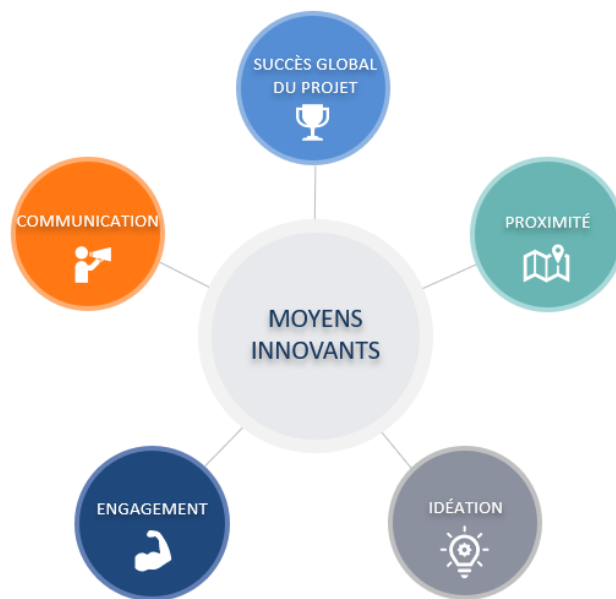
En assurance, les acteurs traditionnels sont contraints de se réinventer pour faire face à l'arrivée de concurrents, plus innovants et inventifs, tout en essayant de répondre aux attentes d'assurés toujours plus exigeants. Des projets de transformation sont plus que jamais nécessaires.

C'est dans ce contexte que s'inscrit toute la complexité de la problématique à laquelle nous tenterons d'apporter une réponse. Quels sont les bénéfices des méthodes et outils innovants dans le cadre de projets de transformation en entreprise ? N'y a-t-il pas de limites ? de risques ? Comment en tirer pleinement parti ?

### Concrètement, que peuvent nous apporter ces moyens innovants dans la conduite de projets de transformation ?

Depuis quelques années, ces moyens innovants révolutionnent notre manière de travailler et bouleversent nos habitudes. Il est certain que la manière de conduire un projet de transformation a elle aussi été fortement transformée.

Face au grand nombre de moyens innovants disponibles et afin de mieux cerner leurs enjeux, il est possible de les catégoriser selon cinq typologies de gain qu'ils génèrent :



La **communication** est la clé de voûte d'un projet de transformation réussi. Pourtant, celle-ci n'est pas toujours aisée dans le cadre d'un projet d'envergure dont la durée est souvent importante et le rayonnement parfois national voire international. Une communication efficace doit être **régulière**, **uniforme** en assurant le **même niveau d'informations** aux différents interlocuteurs et ciblée afin d'adresser seulement les messages pertinents aux bons destinataires.

Différents moyens innovants permettent de répondre à cette nécessité non pas de communiquer à l'excès mais de communiquer avec justesse.

La régularité de la communication concernant **l'avancement d'un projet** peut être assurée par un système de **newsletters**. Le principe des newsletters n'est, en soi, plus innovant. C'est le format de celles-ci qui peut l'être. Vidéos, infographies ou encore panneaux assurent le caractère novateur de la communication. Par exemple, le système de pancartes imprimés en grand format permet d'avoir une circulation de l'information qui rompt avec le traditionnel flux top down. Ici, chacun est invité à aller chercher l'information lorsqu'il le souhaite. En plus d'être régulière et créative, cette communication doit être positive afin de rassurer et favoriser l'échange.

Dans le même esprit mais cette fois à destination des équipes projets et avec un appui technologique, l'application **Trello** permet de suivre le plan d'action d'un projet. Cet outil est particulièrement adapté aux nouvelles méthodes de travail et à une utilisation quotidienne car très simple d'utilisation, rapide, visuel et bien conçu. Le principe est de répertorier sur des cartes virtuelles des actions -qui peuvent être assignées à des personnes- selon leur avancement : idées, tâches à réaliser, en cours, terminées par exemple. Il est aussi simple de créer une carte virtuelle que d'écrire sur un post-it. Cette facilité d'utilisation assure une mise à jour assidue.

Le **scrum board**, initialement conçu comme un tableau sur lequel des post-it sont déplacés en fonction de l'avancement des tâches peut être détourné et permettre aux membres extérieurs au projet de faire part de leurs interrogations. Cet outil collaboratif a pour avantage de réduire le nombre de mails, d'assurer à tous le même niveau d'information, de garantir l'anonymat et d'être ergonomique. Lorsqu'une interrogation a trouvé réponse, le post-it est supprimé. Le risque de ce type d'outil est le manque de mise à jour : si les questions restent sans réponses, les post-it s'accumulent et cela est visible. Le manque d'animation entraîne alors une perte d'intérêt et une démotivation croissante chez les participants.

Dans cette logique mais en ayant recours à une application, **Framemo** peut être un outil intéressant, surtout si les collaborateurs ne se trouvent pas sur le même site.

L'**engagement** des différentes parties prenantes du projet de transformation est la condition sine qua non à sa réussite. Pourtant, il est souvent difficile d'embarquer totalement les équipes qui seront amenées à vivre ce changement. En effet, il est important de garder à l'esprit que rompre avec les habitudes nécessite toujours un temps d'acceptation de la part de ceux qui expérimenteront ces variations. La nature humaine tend à être réfractaire à tout changement. Afin de faciliter l'engagement et l'adhésion du plus grand nombre en faveur du projet, il est primordial d'encourager la **co-construction**. Cette méthode innovante consiste à faire en sorte que le plus grand nombre de personnes soient acteurs du projet. Cela rompt avec la vision classique selon laquelle il y aurait d'une part ceux qui élaborent la solution et d'autre part ceux qui, contraints et passifs, doivent s'en accommoder. De plus, le fait de participer à l'élaboration du changement génère un sentiment d'approbation et d'empathie plus fort envers le projet et ceux qui le portent.

Alors que les réunions s'enchaînent, assis sagement les uns en face des autres et les yeux rivés sur le défilé lancinant des power point, notre regard se perd volontiers sur nos écrans. Ce format d'échange peut aujourd'hui être considéré comme la manière traditionnelle de travailler, du moins la plus répandue. Mais est-elle réellement efficace ?

Force est de le constater, il s'avère parfois délicat de **favoriser l'émergence d'idées** dans ce contexte. Manque d'implication de la part des participants, environnement rébarbatif, climat peu favorable aux interactions, autant d'éléments qui brident l'idéation. Ce processus est pourtant essentiel car il permet, par un effort de réflexion collective, de faire émerger un grand nombre d'idées et ainsi améliorer la qualité de ces réflexions et l'issue du projet. Cette manière de procéder encourage une certaine forme de passivité due à un déroulement programmé et cadencé de la réunion, sans laisser beaucoup de place aux échanges spontanés, aux débats et autres interactions. Et s'il suffisait de déstabiliser les participants et de rompre avec la routine pour favoriser l'engagement et laisser émerger les idées ?

Pléthore de solutions existent afin de sortir les participants de leur zone de confort et ainsi favoriser **l'idéation**. L'une des méthodes innovantes dont les résultats sont particulièrement probants consiste à transformer la réunion classique en un **stand-up meeting**. Cela a pour avantage de déstabiliser les participants et de susciter leur intérêt. Coupés de leurs écrans, ils deviennent acteurs de la réunion et forces de proposition. Compte tenu des difficultés qu'induit cette position sur la longueur, ce format permet d'aller à l'essentiel en poussant les collaborateurs à exprimer leurs idées clairement et efficacement. Pour les plus courageux -et avec un peu d'espace- certains adoptent une position de la planche ou de la chaise, de quoi aller à l'essentiel.

Avec le même objectif en tête et une dose de créativité en plus, il est possible de rendre les réunions ludiques en misant sur la forme du **jeu** qui peut également être un véritable **icebreaker**. Pour ne donner qu'un exemple, « la pire idée » consiste en un brainstorming inversé au cours duquel les participants proposent des réponses absurdes à un véritable problème défini en amont. De ce procédé émergent des anti-solutions qui, une fois inversées peuvent amener de vraies réponses. Cette méthode a le mérite de laisser libre cours aux idées et permet d'obtenir des informations qui n'auraient pas été énoncées lors d'un brainstorming classique.

L'éloignement géographique entre les différents participants d'un projet peut parfois être un véritable frein, notamment dans les projets à dimension internationale. Perte de temps, difficulté à communiquer, déperdition d'informations et manque de clarté du message. Communiquer à distance n'est pas simple ! Pas d'inquiétude, l'emploi de moyens innovants peut permettre de **s'affranchir de la distance en développant une relation et un sentiment de proximité**.

**Animer une réunion** à distance n'est pas chose aisée, surtout quand le nombre de participants est important. Il est difficile de s'entendre et le réflexe est de couper les microphones. **Klaxoon** permet d'engager les participants et de booster la participation avec des questions de vote, sondage, défi,

nuage de mots. Tout le monde visualise le même contenu, réagit et découvre l'avis du groupe en temps réel. Chronomètre, compte-à-rebours, pause, distribution de la parole, feedback, autant de fonctionnalités pour rythmer les échanges et gérer le temps.

*Maintenir le lien* malgré l'éloignement n'a jamais été aussi simple. Les applications de collaborations telles que *Whatsapp* ou *Slack*, les messageries instantanées comme *Skype for business* ou *Teams*, ou les réseaux sociaux d'entreprise à l'image de *Yammer* ou *Workplace by Facebook* permettent de s'affranchir de la distance et d'entretenir les liens.

Lors de projets de transformation, il est fréquent de devoir travailler à plusieurs sur un même document depuis des lieux différents. Les outils de *co-drafting* et *partage de documents* tels que *Google drive* ou *Microsoft Sharepoint* permettent de répondre efficacement à ce besoin.

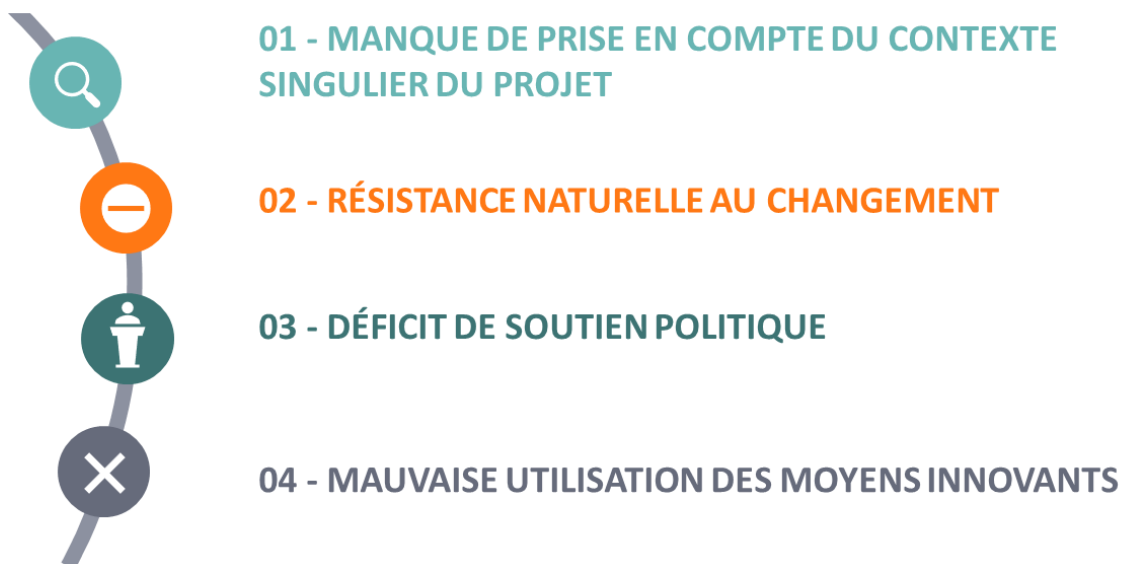
Le **succès d'un projet** de transformation se traduit par le fait d'apporter la solution la plus adaptée à la problématique initiale tout en respectant les contraintes de temps et de coûts ainsi qu'en s'assurant de l'adhésion du plus grand nombre. Contrairement à un cycle classique en V, *la méthode agile* est basée sur le principe d'itérations et de livrables. Dans certains cas, cette méthodologie permet d'obtenir un produit final de meilleure qualité car des discussions ont lieu tout au long de la démarche afin de s'assurer que le travail en cours correspond aux attentes. S'assurer à chaque étape de la cohérence du produit permet également un gain de temps considérable.

Il est certain que l'utilisation de moyens innovants dans la conduite de projets de transformation représente un véritable atout tant sur le plan de la communication, de l'engagement, de l'idéation, de l'éloignement géographique ou du succès global d'un projet. Toutefois, le recours à ces moyens n'est pas gage de réussite et des obstacles peuvent se dresser sur notre route.

Malgré ces différents bénéfices et notamment en raison d'éléments extérieurs, l'utilisation de moyens innovants peut être semée d'embûches voire néfaste

Comme démontré précédemment, les moyens innovants à notre disposition sont autant d'opportunités à envisager lors de la conduite de projets de transformation. Cependant, la mise en pratique de ces moyens peut bien souvent s'accompagner de déconvenues. En effet, il est nécessaire d'envisager ces moyens innovants comme de potentiels soutiens et non des solutions qui garantissent le succès d'un projet. Parfois, leur effet peut même se révéler néfaste, nous verrons dans quel contexte.

Nous avons identifié les risques selon les cinq catégories suivantes :



Il faut **prendre en compte le contexte singulier** de chaque projet afin de **sélectionner avec précautions les moyens innovants** qui seront préconisés. Il serait périlleux de penser que le succès d'un outil ou d'une méthode innovante au cours d'un projet serait la garantie d'une même réussite dans le cadre d'un autre projet. Ce choix est relatif à un ensemble d'éléments présents dans un contexte singulier. Le type de projet, sa durée, ses objectifs, la zone géographique, les utilisateurs cible, leur appétence pour les nouvelles technologies sont autant de critères qui influencent le choix des moyens innovants qui seront utilisés. Une fois le moyen sélectionné, le risque est de ne pas **accompagner** la mise en place et le démarrage de celui-ci, afin de l'adapter aux besoins voire de l'arrêter si cela est nécessaire.

L'un des risques majeurs à ne pas négliger est la **résistance au changement**. Michel Crozier définit cette réaction comme l'attitude d'un individu éprouvant des réticences face à une modification, une évolution de sa condition et de son mode de vie. Ce phénomène à la fois naturel et fréquent est observable dans le cadre de projets de transformation. La célèbre psychiatre Suisse, Elisabeth Kübler-Ross représente l'expérience du changement à travers huit étapes : le choc, le déni, la colère, la

tristesse, l'acceptation, l'expérimentation, la décision, l'intégration. Il est important de prendre en compte ces réticences car la réussite de tout projet nécessite de lever ces freins.

Face à ces inquiétudes, le **soutien politique** en faveur du projet de transformation doit être clairement porté par le top management de l'entreprise. Ce sponsorship affirmé doit permettre d'endiguer les doutes et éventuelles méfiances de la part des collaborateurs au cœur de la transformation. Ce soutien doit permettre de revendiquer l'importance et la nécessité du projet tout en donnant de la crédibilité à ceux qui le mettent en place. Ainsi, il est possible de gagner du temps en évitant les remises en question d'éléments déjà actés ou les retours en arrière. Enfin, ce portage politique doit entériner les revendications personnelles et les jeux politiques afin de servir l'intérêt collectif. De nombreux projets de transformation échouent par manque de soutien politique. C'est pourquoi il faut avoir pleinement conscience de ce risque.

**La mauvaise utilisation de moyens innovants** dans le cadre de projets de transformation peut avoir des **effets inattendus, contreproductifs voire néfastes**. Mal utilisés, ces moyens peuvent non seulement manquer leur objectif mais aussi avoir des effets indésirables. Ce fut le cas avec l'apparition des courriels, conçus pour faciliter l'échange d'informations et qui, aujourd'hui, ont un effet tout à fait inverse. L'information est diluée dans un amas infini de mails dont l'importance est souvent questionnable et le choix des destinataires pas toujours pertinent. Prendre connaissance et répondre à ces nombreux mails est chronophage et la qualité de l'information s'en trouve diluée. Les informations qui s'échangeaient de manière informelle mais efficace à la machine à café se retrouvent noyées parmi les courriels.

Le mauvais usage des mails met en exergue l'importance de l'emploi qui est fait des moyens innovants, du choix des canaux de communication et le cas échéant, leur potentiel méfait. Afin de se préserver de ces effets pernicioseux, des règles claires doivent être énoncées au préalable et définir les bonnes pratiques liées à l'utilisation de ces moyens innovants.

Comme mis en évidence précédemment, de nombreux risques périphériques à l'utilisation de moyens innovants mais liés au contexte, à la nature humaine, au manque de soutien politique ou la mauvaise utilisation des moyens innovants représentent un risque d'échec du projet. A ces menaces extérieures s'ajoutent des risques directement liés à l'usage fait des moyens innovants. Nous verrons lesquels et dans quelle mesure le respect des bonnes pratiques permet de s'en préserver.

## Comment se préserver des potentiels écueils et tirer le meilleur des moyens innovants ?

Comme constaté précédemment, avoir recours à des moyens innovants peut grandement faciliter la conduite de projets de transformation mais aussi exposer à des risques. Nous verrons qu'il existe également des écueils directement liés à la manière dont sont utilisés ces moyens et sur lesquels nous pouvons directement agir. Il est possible d'entériner ces écueils à l'aide de bonnes pratiques, nous allons voir lesquelles.



Il faut garder à l'esprit que l'utilisation de moyens innovants ne doit pas être considérée comme une solution miracle qui se substituerait à une réflexion approfondie quant à leur usage et au respect des bonnes pratiques associées. Le cas échéant, de nombreux écueils remettront en cause le projet.

Alors que de plus en plus de moyens innovants sont à notre disposition, il serait fort dommage de renoncer à ces derniers lors de la conduite de projets de transformation en entreprise. Communication, engagement, idéeation, travail à distance ou succès global d'un projet, autant de champs dans lesquels les moyens innovants se révèlent être de fidèles alliés. Cependant, une multitude de facteurs sur lesquels nous n'avons pas toujours d'emprise comme le contexte, la nature humaine ou le manque de soutien politique représentent un risque d'échec du projet. A l'inverse, d'autres éléments dépendent pleinement de nos actions et de la mise en place de bonnes pratiques qui permettent d'endiguer les potentiels écueils liés à l'emploi de moyens innovants.

Passées les premières excitations et désormais omniprésente dans notre quotidien, l'usage de la technologie dans le cadre professionnel deviendrait presque vecteur d'une certaine monotonie. Partant de ce constat, il est légitime de s'interroger et de se demander si l'utilisation des moyens innovants dans le cadre de projets d'envergure ne serait pas notre nouvelle routine. Alors, il faudrait envisager la routine d'hier comme notre potentielle innovation de demain. Plus concrètement, quels que soient les nouveaux moyens mis en place, le chef de projet doit toujours rester dans une dynamique d'adaptation et de renouvellement.