

# Craquer le code des entreprises pour les remettre en mouvement

par

■ **Philippe Silberzahn** ■

Emlyon business school

■ **Béatrice Rousset** ■

Coach et conférencière

## En bref

Face à l'accélération des changements de leur environnement, les organisations, grandes et petites, sont souvent confrontées à la nécessité de repenser leur fonctionnement. Mais qu'elles soient impulsées par des stratégies bien intentionnées ou par un cynisme désabusé, les réformes engagées sont très souvent décevantes, voire aggravent des situations déjà problématiques. La rencontre improbable d'un cadre rodé aux grandes entreprises et d'un consultant chercheur, aux univers en apparence antagonistes, va les amener à dépasser leurs cadres de référence pour proposer une démarche originale, à rebours des démarches volontaristes, intimant vainement à chacun d'être un entrepreneur, un innovateur, etc. Ils vont s'attacher à identifier, dans les organisations, les modèles mentaux qui en ont fait naguère la cohérence et la réussite, avant de les faire évoluer à petites touches vers une meilleure appréhension du réel par chacun des acteurs.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

Philippe Silberzahn et Béatrice Rousset sont les auteurs de  
*Stratégie modèle mental – Cracker enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement* (Diateino, 2019).

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles<sup>3</sup> • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

**Béatrice ROUSSET** : J’ai travaillé pendant vingt ans dans de très grandes organisations telles KPMG, HSBC ou AXA. Dans cette dernière entreprise, j’étais en charge des actions de développement personnel destinées aux dirigeants du Groupe. Pourtant, après toutes ces années passées dans cet environnement, je ne comprenais toujours pas comment pouvaient y émerger autant de situations dont personne n’était satisfait. Non seulement je m’étais passionnée pour la psychologie, la sociologie, la systémie, etc., sans y trouver d’outil m’aidant à résoudre cette inconnue qui me satisfasse réellement, mais j’ai, de plus, fini par me rendre compte que j’ajoutais du bois à ce feu brûlant alors que je pensais contribuer à l’éteindre !

C’est alors que j’ai rencontré Philippe Silberzahn, grâce à qui tout ce que j’avais constaté jusque-là sans savoir l’exprimer a enfin pris sens par le biais d’une clé de compréhension et d’action que nous estimons essentielle, *le modèle mental*, concept qui, pour nous, transcende l’apport des disciplines classiques. Je suis allée voir, au siège d’AXA, un dirigeant partageant les mêmes références que moi, à qui j’ai annoncé que j’avais peut-être une piste inédite pour traiter le problème auquel je faisais face, mais qu’il me fallait une caution pour la suivre. Il m’a aussitôt libéré un champ d’action afin que nous puissions mettre en œuvre ce projet qui lui paraissait effectivement intéressant. Philippe Silberzahn et moi-même avons donc créé un programme pour dirigeants, désormais devenu obligatoire pour les membres du “top 300” du groupe AXA. Nous l’animons conjointement et en sommes à la quatorzième session. C’est sur la base de cette aventure que nous avons écrit notre ouvrage.

**Philippe SILBERZAHN** : Le programme développé chez Axa a été un véritable incubateur. Officiellement, son but initial était de rendre AXA plus entrepreneuriale. Si, depuis le début, la notion de transformation était sous-jacente, elle n’a émergé que progressivement, en fonction de l’évolution du Groupe. Il en a été de même pour la notion de modèle mental, qui n’a été réellement exprimée qu’à mi-parcours. Tout cela était très émergent et n’a résulté que de la collaboration entre nos deux personnalités très différentes, venant d’univers et de formations radicalement distincts. Personnellement, j’étais entrepreneur, catégorie que Béatrice déteste ! Mon modèle mental personnel postulait qu’il n’y avait aucun espoir de faire évoluer les grandes organisations, figées et vouées à être remplacées par des start-up, alors qu’à contrario, elles étaient le champ d’action de prédilection de Béatrice ! Nous sommes donc tous les deux progressivement passés de « *C’est évident !* » péremptories à des « *C’est un peu plus compliqué que ça...* » beaucoup plus conciliants.

**Béatrice ROUSSET** : La métaphore du feu évoque bien la situation que vivent aujourd’hui toutes les organisations. Ce feu, venu de l’extérieur, ce sont toutes les ruptures et les changements profonds de leur environnement qu’elles vivent intensément et qui les contraignent à d’importantes évolutions internes. Or, elles subissent aussi les effets d’un feu en leur sein, ce qu’illustre l’explosion des burn-out. Toutes les études montrent, en effet, que seuls 9 % des personnes, en France, sont heureuses d’aller au travail, certains parmi les 91 % restants étant même considérés comme “activement désengagés”, délicat euphémisme évoquant le coulage, voire des formes de sabotage. Le malaise est donc profond et indiscutable. Le problème est qu’aujourd’hui, dans les entreprises, on est confronté soit au déni ou au fatalisme, soit au cynisme, ce qui est tragique.

**Philippe SILBERZAHN** : Les organisations sont conscientes de ces difficultés et certaines dépensent une énergie colossale en programmes de transformation ou de “psychologisation”. Elles oscillent alors entre un pôle que l’on qualifiera de collectif, avec des réorganisations à répétition, des centralisations et des décentralisations, etc., et un pôle plus centré sur les individus, à coups d’*escape games*, de *learning expeditions* et autres techniques à la mode. Néanmoins, toutes ces injonctions à être davantage leader, créatif ou entrepreneur stigmatisent in fine les individus plus qu’elles n’interrogent les raisons pour lesquelles, bizarrement, ils ne sont pas motivés ou ne le sont plus.

Ce feu interne génère également un phénomène désormais familier : l’attrait pour l’entrepreneuriat. Les gens meurent à petit feu à l’intérieur des grandes organisations et ne trouvent plus de sens à ce qu’ils y font,

manipulant des *slides* et des feuilles Excel à longueur de journée. Alors, afin de renouer le contact avec la réalité, ils s'imaginent devenir entrepreneurs indépendants ou créateurs de start-up. Nous connaissons ainsi tous des histoires de cadres supérieurs choisissant de devenir boulangers! Or, considérer que chacun porte en soi la capacité de devenir entrepreneur ou en ait la volonté profonde est évidemment une illusion. Mon cheminement personnel m'a donc amené à penser qu'il n'était bon pour personne que ces grandes organisations se délitent, leurs membres souhaitant avant tout pouvoir exister en leur sein et redonner du sens à leur travail. Cela concerne également ceux d'entre eux qui exercent des responsabilités à haut niveau et affichent tous les signes du pouvoir, en ayant toutefois le sentiment de ne plus rien maîtriser.

## Le rôle des modèles mentaux

Pour illustrer le fonctionnement des modèles mentaux, nous soumettons à nos auditoires une simple question d'économie : « *Pensez-vous qu'au cours des vingt dernières années, la proportion de la population mondiale vivant sous le seuil d'extrême pauvreté, soit moins de 2 dollars par jour : a) a presque doublé, b) est restée environ la même, c) a diminué de moitié?* » Il est très intéressant de voir que les réponses ne sont jamais unanimes. Généralement, elles se répartissent par tiers, mon expérience m'amenant à penser que plus l'audience est jeune, plus la réponse a) est dominante, tant elle paraît, pour eux, relever de l'évidence. Il est également instructif de comprendre ce qui a déterminé le choix de personnes qui n'avaient a priori pas connaissance de la réponse. Le fait de vouloir répondre, tout en sachant parfaitement que l'on n'a pas la solution, est lié à notre modèle mental : quand quelqu'un nous pose une question, on doit y répondre, que ce soit par politesse, par respect de l'autorité, etc.

Nos modèles mentaux sont fondés sur nos croyances et ils déterminent la façon dont nous voyons le monde. Si je suis persuadé que les choses vont mal, je serai naturellement enclin à choisir la première réponse. En revanche, si je pense que les choses s'améliorent et que je veux combattre le pessimisme ambiant, je choisirai la troisième option – qui correspond d'ailleurs à ce qu'observent en réalité les économistes. Les modèles mentaux sont actifs en permanence et ils le sont tout autant pour des choses sophistiquées, telles cette question technique, que pour des comportements beaucoup plus quotidiens.

**Béatrice ROUSSET :** On ne voit que ce que l'on s'attend à voir. Ce n'est pas la chose qui compte, mais le jugement que l'on porte sur elle. Si vous êtes persuadé que les choses vont de mal en pis, quels que soient les chiffres que l'on vous opposera, vous n'y croirez pas! Les modèles mentaux, extrêmement puissants, se situent donc en amont de la connaissance et si l'on ne les prend pas en compte, c'est tout un pan de compréhension qui nous échappe.

**Philippe SILBERZAHN :** Pour définir un modèle mental, le plus simple est de dire que chacun se représente le monde, à plusieurs niveaux, sur la base de l'ensemble des croyances et des valeurs qu'il aura développées au cours de sa vie. Ce qui est notable, c'est le lien constitutif entre construction identitaire et modèle mental. Ce que je vois dépend de ce que je suis. C'est là une notion présente depuis fort longtemps dans quantité de domaines, en particulier en psychologie<sup>1</sup>, mais qui n'a été malheureusement que fort peu mobilisée dans le domaine du management.

**Béatrice ROUSSET :** À partir de ce qu'il perçoit, l'être humain n'a qu'une obsession, celle de créer du sens. En des temps reculés, il était vital de rapidement déterminer si une forme perçue était ou non hostile, si c'était une proie ou un prédateur, les conséquences d'une erreur pouvant alors être tragiques.

**Philippe SILBERZAHN :** Le réflexe de donner immédiatement et systématiquement un sens à ce que l'on voit est très profond, il est cumulatif au fil de toutes nos expériences et dépend donc largement du contexte dans lequel nous évoluons. Notre cerveau dépense, en permanence, une énergie considérable dans la modification et la mise à jour de nos modèles mentaux, tant, par exemple, pour nous permettre de savoir comment sortir de cette salle où nous sommes réunis que pour comprendre les enjeux de cette rencontre.

---

1. En psychologie, l'usage des tests projectifs, tels le test de Rorschach, repose sur ce mécanisme.

**Béatrice ROUSSET** : La publicité et le marketing ont très vite perçu le potentiel de ces modèles mentaux. Dans les années 1960, le problème des entreprises du tabac aux États-Unis était que la moitié de la population ne fumait pas. En effet, une fumeuse était, dans l’imaginaire collectif, assimilée à une femme de mauvaise vie, modèle mental très prégnant. Ces entreprises se sont alors tournées vers Edward Bernays, neveu de Sigmund Freud, inventeur des relations publiques et spécialiste des modèles mentaux. Il a décidé de lancer une grande campagne de publicité faisant de la cigarette un marqueur de liberté pour les jeunes Américaines. Il a convaincu les figures majeures des mouvements féministes, en plein essor à l’époque, d’en faire un symbole de l’émancipation des femmes. Elles ont alors organisé une grande marche qu’elles ont baptisée *Les torches de la liberté* et les femmes se sont mises à fumer ! C’est là un exemple célèbre, parmi bien d’autres, de changement de modèle mental à l’échelle d’une société, que d’aucuns appellent la propagande et d’autres, la fabrique du consentement.

**Philippe SILBERZAHN** : Dans son célèbre ouvrage, *Sapiens*, Yuval Noah Harari pose une question simple : comment notre espèce a-t-elle réussi à dominer toutes les autres, sachant que nous ne sommes ni très forts ni très rapides, etc., mais plutôt moyens en tout ? Dans le cadre d’un programme de gestion des talents comme nous les connaissons, l’Homo sapiens n’aurait donc eu aucune chance, n’étant performant en rien ! La réponse de l’auteur à ce paradoxe est : notre capacité à collaborer. Les fourmis et les abeilles collaborent aussi, pourrait-on objecter, mais sur des tâches qui sont les mêmes depuis plusieurs millions d’années et qui ne laissent que peu de place à l’innovation. Les primates, quant à eux, collaborent sur des tâches plus sophistiquées, mais en petit groupe seulement et à la condition de très bien se connaître ; ainsi, cela demande des années à un individu pour trouver sa place.

L’Homo sapiens est donc le seul à pouvoir collaborer avec un très grand nombre d’individus qui ne se connaissent pas entre eux, sont réunis dans de vastes organisations, tels un marché, une société, une religion, et y effectuent des tâches très complexes et non définies à l’avance, comme la chasse, le commerce, l’innovation, etc. Comment est-ce possible ? Yuval Noah Harari suggère que l’humanité s’est créée autour du feu, avec le partage d’histoires communes, l’élaboration de croyances collectives et la création de mythes. Ainsi, aujourd’hui, un billet de banque ne vaut que par la croyance que nous partageons tous qu’il est plus qu’un simple bout de papier. Un chimpanzé à qui l’on présenterait simultanément une banane et un billet de 20 euros choisirait sans hésiter la banane puisqu’il ne partage pas avec nous le mythe de la valeur que nous attribuons à ce billet.

Une organisation, quelle qu’elle soit, est donc toujours basée sur des mythes, des croyances, des modèles mentaux. Yuval Noah Harari ajoute d’ailleurs que, si l’on veut changer une organisation, il faut d’abord changer les mythes qui la constituent. Ce postulat est d’autant plus important qu’il touche à l’identité profonde de l’organisation et l’on sait pertinemment que si l’on s’en affranchit, les choses tournent généralement fort mal. Cette notion de mythe transcende les dimensions individuelles et collectives, et permet de dépasser l’écueil de la transformation considérée soit comme un processus purement individuel, requérant alors les outils du développement personnel, soit, au contraire, comme une démarche stratégique s’imposant à tous. Même si ces deux aspects antagonistes sont évidemment importants, la clé du changement qui permet de les réunir nous paraît résider dans cette notion de modèle mental. C’est donc de ce point d’entrée que nous sommes partis.

**Béatrice ROUSSET** : Nous considérons comme fondamentale l’intrication de trois niveaux, que sont le modèle mental individuel (*ce que je me raconte sans pourtant me le dire explicitement*), tels les biais cognitifs désormais bien connus des organisations, le modèle mental organisationnel (*ce que l’on se raconte collectivement sur l’organisation*) et le modèle mental sociétal, celui que décrit Yuval Noah Harari. Cette intrication étant toujours présente, on dispose là d’une grille de lecture très puissante des systèmes humains. Notre expérience montre comment, en analysant une situation managériale à travers le prisme de ces trois niveaux, il est possible, en premier lieu, d’en avoir une lecture dépassionnée et, ensuite, d’identifier un espace dans lequel agir en toute conscience.

## Mettre du connu sur l’inconnu

**Philippe SILBERZAHN** : Quand Henry Ford a annoncé, en 1908, le lancement de sa Ford T, accessible à tout un chacun, car vendue pour le tiers du prix des autres véhicules, la réaction a été unanime : prétendre

en faire profiter le peuple était absurde, l'automobile étant un luxe réservé aux nantis! Alors, insulte suprême aux États-Unis, on l'a aussitôt accusé d'être un socialiste! La représentation, tant individuelle que collective, était que la voiture était un objet d'apparat, fait sur mesure et sans réelle utilité. Cinq ans plus tard, la voiture faisait pourtant intégralement partie du rêve américain. Ce passage de l'inconcevable à l'évidence est fascinant. Ce qu'a fait Henry Ford, comme le font tous les innovateurs, a été de casser un modèle mental éprouvé et de lui substituer un autre. Avant Airbnb, il était inconcevable de recevoir pour la nuit un parfait inconnu chez soi, chose totalement admise aujourd'hui par nombre de personnes.

Il est également intéressant de voir ce qui se passe quand l'innovateur devient prisonnier de son modèle mental. Henry Ford a ainsi eu un tel succès que son modèle mental, révolutionnaire à ses débuts, est devenu un dogme intangible. Comment remettre en cause son évidence alors que, depuis des années, c'était lui qui apportait succès et richesse à l'entreprise? C'est pourtant ce qui a failli la tuer dans les années 1930, Ford étant enfermé dans son modèle mental low cost et fabriquant toujours le même modèle de véhicules, quand General Motors a émergé avec un autre modèle mental, celui des gammes, des segments de marché et de la personnalisation des véhicules.

**Béatrice ROUSSET** : En travaillant sur notre livre, nous avons du mal à nous persuader que nous étions sur une piste originale. Un grand dirigeant que nous connaissions, après avoir lu ce livre, a passé tout un été à vérifier si ce que nous avons trouvé était réellement nouveau! Nous n'avons certes rien inventé, le concept de modèle mental étant très bien connu, mais nous l'avons fait glisser dans le champ du management en identifiant ses trois niveaux d'intrication. Pourquoi n'en parler que maintenant? La réalité que nous vivons tous aujourd'hui est celle de l'accélération du changement et de l'accroissement de son impact. Dans ces conditions, un modèle mental devient obsolète extrêmement rapidement. La vision du monde qui vous expliquait comment fonctionne un marché, un client, etc., n'est alors plus opérante bien que vous persistiez à vous y accrocher. Notre époque se caractérise également par une incertitude grandissante et, dans ces conditions, l'humain cherche instinctivement à mettre du connu sur l'inconnu. Les modèles mentaux deviennent alors agressifs et cherchent à tout prix à continuer de s'imposer.

**Philippe SILBERZAHN** : C'est ce que l'on a pu constater dans un mouvement social tel celui des Gilets jaunes, peu compréhensible avec les clés de lecture habituelles. Nous avons alors assisté aux tentatives désespérées de commentateurs ou d'acteurs politiques de tous bords, s'efforçant de plaquer leur modèle sur ce qu'ils observaient. D'abord, ils ont expliqué que c'était le peuple qui se révoltait, ce qui rassurait la gauche et inquiétait la droite. Or, comme c'était la frange la plus modeste de la classe moyenne qui occupait les ronds-points et se dressait contre les impôts, cela ne cadrait plus avec le modèle mental de la gauche et rejoignait plutôt celui de la droite. Cependant, le fait de ne pas vouloir de leaders, modèle mental en soi, ne correspondait ni à l'un ni à l'autre de ces modèles mentaux dominants, qui veulent tous qu'un mouvement social soit organisé et ait un leader avec qui négocier. Cela a engendré une incompréhension totale, source de l'agressivité que l'on a alors pu connaître de part et d'autre.

**Béatrice ROUSSET** : Il en va de même en entreprise, où l'on n'a jamais autant parlé d'agilité et d'innovation alors que, simultanément, on n'a jamais mis en place autant de contrôles et de *reportings*. Pourtant, dans ces périodes d'incertitudes, ce ne sont pas les disruptions et les turbulences qui posent problème, mais plutôt la volonté farouche de rester accroché à des façons répétitives et conformistes de se représenter le réel. De formidables actions sont lancées en faveur de l'innovation et de l'agilité, mais on a parfois l'impression d'appuyer à fond sur l'accélérateur tout en maintenant les freins strictement serrés! Et c'est pour cela que l'on reste sur place dans beaucoup d'entreprises.

## Attaques et défenses

Le problème est cependant qu'il est extrêmement difficile de remettre en cause les modèles mentaux. En 1840, un obstétricien, Ignaz Semmelweis, constate que la mortalité par fièvre puerpérale est dix fois moindre chez les femmes accouchant avec une sage-femme que chez celles accouchant avec un obstétricien. Observant que beaucoup de ses collègues réalisent des autopsies afin de comprendre les causes de ces décès et qu'ils passent ensuite sans précautions en salle d'accouchement, il va simplement leur suggérer de se laver les mains avec

une solution d'hypochlorite de calcium après une dissection. Malgré la baisse spectaculaire des infections qu'il obtient dans son service, non seulement sa suggestion est jugée ridicule, mais on le pense devenu fou et il finira seul, abandonné de tous. Un seul de ses collègues, dont la nièce était morte après qu'il l'eût accouchée, va le croire, mais se suicidera quand il comprendra que c'est lui qui a involontairement provoqué sa mort.

Au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, le modèle mental dominant des médecins était encore celui du dérèglement des humeurs internes. Pour eux, une fièvre était donc un processus purement interne, sans liens avec le monde extérieur. Par ailleurs, il était inconcevable qu'un obstétricien, censé donner la vie, puisse apporter la mort. C'était donc la construction identitaire même de ces médecins qui était remise en cause, de façon insupportable, par Semmelweis. Pour eux, il ne pouvait, à l'évidence, y avoir de rapport entre le lavage des mains et les humeurs internes ! Pourtant, peu de temps après, Louis Pasteur découvrait l'existence des microbes et bouleversait nos modèles mentaux.

Les modèles mentaux sont donc historiquement et socialement construits et c'est la beauté de la science, par ses avancées, que de faire évoluer nos représentations du réel. En conséquence, si s'attaquer aux modèles mentaux est certes difficile, c'est néanmoins possible, et ce qui est vrai au niveau individuel ou collectif l'est également au niveau organisationnel.

**Philippe SILBERZAHN** : L'erreur serait de vouloir s'attaquer frontalement au modèle mental, car cela provoque une réaction de défense quasi immunitaire qui non seulement empêche toute avancée, mais, de plus, renforce les résistances.

Dans un contexte organisationnel, nous avons vécu un tel cas. Un dirigeant nous dit souhaiter que son organisation soit plus agile. Soit, puisque c'est à la mode. Nous lui demandons ce qu'il entend par là. En réalité, il se plaint de la lenteur des processus internes de décision et souhaite les accélérer. C'est une entreprise pharmaceutique qui, historiquement, est obsédée par la sécurité du patient et multiplie en conséquence les vérifications. Son modèle s'est donc construit autour d'une culture du consensus entre tous ses acteurs, lors des réunions de validation. De plus, il s'agit d'une entreprise familiale marquée par une forme de proximité entre le management et les collaborateurs, pour qui il est important de sentir que leur voix compte. Le consensus est donc vu comme la condition historique de la réussite de l'organisation qui n'a effectivement jamais connu de problème de sécurité. Lorsque le patron nomme un jeune cadre responsable d'une "commission de simplification", la notion de lenteur ayant été assimilée à celle de complication, celui-ci s'empresse de limiter le nombre de participants aux réunions. Une réaction extrêmement vive et responsable va alors surgir : lors de la réunion suivante, la totalité des collaborateurs s'y invitent pour bien marquer leur refus face au risque, potentiellement mortel pour l'entreprise, de remise en cause de la sécurité des patients ! Et pourtant, ce sont ces mêmes personnes qui disaient qu'elles n'en pouvaient plus des décisions trop lentes...

Face à ces deux engagements sincères, quoiqu'irréductibles en apparence, nous leur avons demandé de trouver un petit projet sur lequel ils pourraient tester d'autres façons de faire, sans y associer la totalité de l'entreprise. Si ce mini-projet réussissait sans faire appel à cet aspect lourdement participatif, il leur serait alors possible de considérer que le modèle mental qu'ils tenaient pour universel ne l'était pas tant que cela et de faire les ajustements en conséquence. Dans le cas contraire, il serait toujours loisible de l'abandonner sans avoir mis l'entreprise en péril.

## M.E.T.A.

**Béatrice ROUSSET** : Nous avons schématisé cette approche sous l'acronyme M.E.T.A., pour *modèles mentaux*, *exposer*, *ajuster* et *tester*. Il nous faut d'abord prendre conscience des *modèles mentaux* à l'œuvre, en général fort bien cachés, puis les *exposer*. Il ne s'agit pas de les expliquer, ce qui reviendrait à imposer ses propres modèles mentaux, mais de les mettre en lumière. Ainsi, un manager nous a récemment énoncé, lors d'un de nos séminaires, que "challenger son boss" mènerait à l'anarchie. J'ai écrit cela sur le *paper board* sans parvenir à réprimer un rire, qu'il n'a pas compris. Je lui ai alors dit que c'était peut-être ce qu'il pensait, mais que je riais parce que, pour moi, challenger son boss conduit à l'innovation, et que ni lui ni moi n'avions raison, car il s'agit de deux façons de voir

les choses. J'ai cependant ajouté qu'il avait parfaitement le droit de penser cela, mais qu'il ne pourrait alors pas se plaindre au DRH si ses collaborateurs n'innovent pas assez à son goût. Si vous voulez promouvoir l'innovation, il vous faut prendre conscience de votre modèle mental et trouver un espace pour choisir d'agir autrement.

**Philippe SILBERZAHN** : Il faut ensuite trouver un espace pour *tester* des alternatives, afin de voir si elles sont utiles ou non. Enfin, il faut les *ajuster* dans cet espace, puis recommencer. L'un des plus grands dangers que nous rencontrons lors de l'exposition d'un modèle mental est de rentrer dans une posture de jugement. Dire : « *Vous êtes trop hiérarchiques dans votre organisation et cela vous empêche d'innover* » serait non seulement vain, mais également faux, quantité d'organisations très hiérarchiques étant par ailleurs fort innovantes. La phase de test est alors essentielle pour déterminer dans quel contexte les modèles mentaux en place restent utiles et dans quel autre ils deviennent contreproductifs et que des ajustements doivent être imaginés.

L'idée de transformation est un modèle mental en soi, selon lequel, dans l'imagerie populaire, Clark Kent, un petit journaliste "loser", se transforme en Superman sous l'effet d'une force extérieure. Dans ce modèle, on oppose toujours un après, resplendissant, à un avant, calamiteux. Notre démarche, loin de cette approche démiurgique, rejoint plutôt celle des entrepreneurs innovateurs, devenus experts dans le changement des modèles mentaux afin de conquérir de nouveaux marchés. Il ne s'agit pas pour autant d'enjoindre aux membres des organisations de tous devenir des entrepreneurs, mais de s'inspirer de leurs méthodes et principes pour changer leurs propres modèles mentaux.

Nous pouvons donc reprendre les principes de "l'effectuation", qui peuvent parfaitement être mobilisés par le management, afin de modifier les modèles mentaux : *partir de ce que l'on a*, dans notre cas, des modèles mentaux; *agir en pertes acceptables*, c'est-à-dire commencer par de petits essais aux éventuelles conséquences néfastes limitées; *agir avec les autres*, changer un modèle mental commençant souvent à la machine à café entre deux personnes échangeant leurs visions du monde avant d'agir; *tirer parti des surprises*; *créer un contexte*, ce qui est le rôle du management.

## Débat



### Mythes contre rites

**Un intervenant** : *Dans les années 1980, le professeur Riveline enseignait à l'École des mines de Paris que les facteurs qui résistent dans les organisations sont de quatre ordres : la culture, les institutions, les personnes et la matière. Un second modèle a complété ce constat, celui des rites, des mythes et des tribus. Le modèle mental se situe au niveau des mythes, des évidences partagées et non écrites. Mais une grande organisation est aussi faite de rites, de procédures. Il ne suffit donc pas de changer le modèle mental, il faut également faire évoluer tout cet appareillage. Comment y parvenir?*

**Philippe Silberzahn** : Trouver qui va opérer le changement est le véritable problème. Chacun se désole de l'immobilisme général en renvoyant la responsabilité sur "les autres", ceux de la finance, du marketing ou de l'informatique. Partir de ce que l'on a est fondamental et ce que l'on a, c'est nous-même. La question n'est alors plus de savoir qui va faire, mais de savoir ce que je peux faire. À notre sens, c'est la seule qui vaille.

Attaquer le système de front est voué à l'échec. Dès lors, que puis-je faire avec les moyens qui sont à ma disposition et avec qui vais-je pouvoir le faire? Les modèles de changement social ont été fort bien décrits

par Saul Alinsky<sup>2</sup> et la sociologie des années 1970, et repris par Saras Sarasvathy<sup>3</sup> dans le cadre de ses travaux sur l'entrepreneuriat. De fait, l'entrepreneuriat et la sociologie se recoupent et le changement social débute quand deux personnes se rencontrent et se mettent d'accord sur une façon de voir le monde, puis vont en chercher une troisième. Je ne pense pas qu'il puisse en être autrement, sauf en cas de crise majeure faisant courir le risque de voir un dictateur, plus ou moins bienveillant, imposer le changement.

**Int. :** *Le salut n'est-il alors qu'individuel et hors de l'organisation ?*

**Béatrice Rousset :** Dès lors que l'on touche au modèle mental, bizarrement, nos interlocuteurs n'ont que deux réactions : soit c'est facile, soit c'est impossible ! Cependant, il ne s'agit pas de "sauver sa peau", chacun de son côté. Aux États-Unis, face aux échecs rencontrés par les jeunes étudiants noirs dans leurs études, une expérience a été mise en place. Elle consistait en des rencontres d'une heure entre ces jeunes étudiants et des étudiants plus âgés, noirs eux aussi, mais ayant réussi le même parcours et qui leur racontaient les difficultés qu'ils avaient dû surmonter. En comparant le devenir de ceux qui avaient participé à ces échanges et celui des autres, on a constaté que le taux d'échec des premiers avait été réduit de moitié. Cette unique heure d'échanges avait fait craquer leur modèle mental collectif, qui reliait toutes les difficultés qu'ils rencontraient à leur seule couleur de peau. Ce modèle prédominant avait été ébranlé, provoquant ainsi un effet libérateur pour les étudiants. Quand on s'attaque aux représentations sous-jacentes à un système de pensée, quand on expose un modèle mental et ses racines, sans prendre une posture de sachant face à des ignorants, alors on peut mettre en mouvement toute l'organisation.

### Partir de ce que l'on a

**Int. :** *Dans les grandes organisations, comme l'Administration, la viscosité est telle, à tous les niveaux, que les trouble makers s'épuisent très vite et, désespérés, partent ailleurs, souvent dans des associations qui font ce que l'État ne fait pas. Pour autant, cela ne change rien au système. Vos efforts ne sont-ils pas alors voués à l'échec ?*

**P. S. :** Il ne s'agit pas de faire de chaque salarié de l'organisation un entrepreneur, mais d'armer les managers et leurs collaborateurs avec certains principes de l'entrepreneuriat afin de faire des choses complètement différentes, en se disant que, s'ils sont efficaces à l'extérieur, il n'y a pas de raison qu'ils ne le soient pas à l'intérieur. Cela s'applique à n'importe quel niveau, de la toute petite équipe à un département entier de l'organisation. Il s'agit seulement d'en faire une discipline quotidienne.

Pour moi, le problème, c'est le terme *trouble makers* lui-même. Quelqu'un qui s'oppose à son organisation traduit un modèle mental extrêmement profond qui est : « *J'ai raison et vous avez tort.* » C'est une attaque directe contre les modèles mentaux qui vont se défendre violemment, ce qui est légitime, car, s'ils n'ont pas disparu, c'est qu'ils fonctionnent avec succès depuis des lustres, même si, ayant atteint leur date de péremption, ils sont devenus partiellement insatisfaisants. Les organisations sont en tension entre ce qu'elles sont aujourd'hui – ce qui, pour beaucoup d'entre elles, ne fonctionne pas si mal – et la conviction que des évolutions sont indispensables. Tant que l'on ne travaille pas sur cette tension, on ne peut rien changer, tout le monde étant par ailleurs loin de s'accorder sur ce qu'il faudrait changer. Dès lors que l'on commence à voir surgir, dans les entreprises, des activateurs, des intrapreneurs, des rebelles et autres *trouble makers*, la question se pose du modèle mental sous-jacent qui fait que, dès le début, la démarche est vouée à l'échec quelle que soit la sincérité initiale de chacun. Fondamentalement, notre démarche consiste à partir de la réalité de l'entreprise dans une posture de respect. En 1975, Saul Alinsky écrit : « *Vous ne pouvez pas changer le monde sans d'abord accepter ce qu'il est* », accepter ne voulant pas dire que l'on ne change rien, mais que l'on part de ce que l'on a.

---

2. Saul David Alinsky est un sociologue américain, considéré comme le fondateur du groupement d'organiseurs de communauté (*community organizing*) et le maître à penser de la gauche radicale américaine. NDR

3. Saras Sarasvathy enseigne dans les programmes de doctorat à l'université de Darden aux États-Unis, au Danemark, en Inde, en Croatie et en Afrique du Sud. Auparavant, elle était membre du corps professoral de l'université de Washington et de l'université du Maryland. Elle est considérée comme une éminente spécialiste de l'esprit d'entreprise sur une base cognitive, notamment sur la théorie des opportunités. NDR



**B. R. :** « *Beaucoup de gens songent à changer le monde, mais peu songent à se changer eux-mêmes* », disait Tolstoï!

## La dimension organisationnelle en plus

**Int. :** *Quelles sont les différences entre ce que vous développez et les théories de l'école de Palo Alto?*

**B. R. :** Je suis fascinée depuis toujours par la systémique et Palo Alto; pour moi, tout est là, c'est un métamodèle. Néanmoins, durant les vingt années que j'ai passées dans les entreprises, je n'ai jamais su quoi en faire sur le terrain! Or, notre champ d'intervention est l'entreprise et notre modeste contribution est l'ajout de la dimension organisationnelle. La démarche de l'école de Palo Alto pour débusquer les modèles mentaux individuels est tout-à-fait extraordinaire, mais, pour moi, elle n'est utilisée dans les entreprises que dans le cadre de la psychologisation du système. Notre idée a été d'y inclure les modèles mentaux collectifs et sociétaux.

**P. S. :** Ce qui nous intéresse, c'est de fournir aux managers ce qui ressemblerait à des outils pour agir. Le management est une science de l'action et nous sommes confrontés à des professionnels en butte à des difficultés dans leur travail, retentissant parfois sur leur vie personnelle, et qui nous demandent ce qu'ils doivent faire pour y remédier. Ils sont dans une situation dans laquelle ils perdent la maîtrise de leur environnement, ce qui est anxiogène et ne correspond ni à leurs valeurs ni à leur projet. Notre travail est alors de leur apporter des clés d'action, en nous appuyant sur tout ce qui peut s'avérer utile. Les limites que nous rencontrons, tant avec les théories de Palo Alto qu'avec la sociologie de Michel Crozier ou de François Dupuy, sont que, en prenant son travail le lundi matin, le manager ne sait pas comment les appliquer de manière opérationnelle dans son entreprise. François Dupuy dit qu'analyser, c'est résoudre. Cependant, pour nous, passé cette première étape, tout le travail reste à faire! Ce qu'il écrit est génial, mais, comme après un bon film, quand la lumière se rallume, la réalité est toujours là! Alors, nous équipons les gens avec quatre ou cinq outils de base grâce auxquels, très rapidement, ils peuvent obtenir des résultats tangibles s'ils intègrent le prérequis du modèle mental.

**Int. :** *Dans votre approche, je vois beaucoup d'effets locaux, mais comment faire pour craquer le code des organisations dans leur entier?*

**P. S. :** L'idée que nous défendons est, précisément, qu'il existe un lien entre le local et le global. La vision dominante est que, pour faire grand, il faut viser grand et l'on nous oppose généralement que, s'il faut agir individu après individu pour changer une grande entreprise, on y sera encore au siècle prochain... Sauf que, généralement, tels que ces sceptiques sont partis, ils ne risquent pas non plus d'aller bien vite! Pour nous, l'unité de base est l'individu, la question étant alors de savoir comment passer au collectif, ce que nous proposons de résoudre par la prise en compte du modèle mental qui est le liant entre ces deux dimensions qu'il transcende. On cesse alors d'opposer action individuelle et décentralisation, car, pour nous, *obtenir des engagements* est un principe de lien social. Il y a à la fois ce que je veux faire sur la base de mes modèles mentaux (*mindfulness*), ce que je vais faire et à partir de quoi, selon le principe des pertes acceptables, et enfin, avec qui je vais le faire, ce qui est le plus important. C'est un mécanisme intrinsèquement social, qui repose sur une conception tant organique que sociale et dont le troisième temps est celui du passage à l'échelle. Agissant ainsi, on évite précisément l'écueil qui guette toutes les approches, qu'elles soient collectives ou individuelles.

**Int :** *Pour bien comprendre votre façon de procéder autour de ces idées, il nous faudrait un exemple concret d'un modèle mental exposé dans une organisation et du déploiement d'un changement. L'envisagez-vous?*

**P. S. :** Nous y travaillons et cela fera sans doute l'objet d'un prochain ouvrage!

## ■ Présentation des orateurs ■

**Philippe Silberzahn** : professeur à emlyon business school et chercheur associé à l'École polytechnique (Centre de recherche en gestion – CRG), où il a reçu son doctorat. Il est spécialiste de la stratégie, de l'entrepreneuriat et de l'innovation, et ses travaux portent sur la façon dont les organisations gèrent les ruptures et les situations d'incertitude radicale. Son ouvrage, *Constructing Cassandra : Reframing Intelligence Failure at the CIA, 1947-2001*, co-écrit avec Milo Jones, est paru en 2013 aux éditions Stanford University Press. Il est coauteur, avec Béatrice Rousset, de *Stratégie modèle mental – Cracker enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement*, Diateino, 2019.

**Béatrice Rousset** : spécialiste des problématiques de transformation individuelle et collective, elle intervient régulièrement sur ces questions auprès des entreprises et des acteurs publics. Elle a vingt ans d'expérience dans les grandes organisations (KPMG, HSBC, AXA) et était récemment en charge de programmes de développement pour les dirigeants d'un groupe du CAC 40. Elle est coauteure, avec Philippe Silberzahn, de *Stratégie modèle mental – Cracker enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement*, Diateino, 2019.

---

Diffusion décembre 2019

---