



Batoul Hassoun • Natalie Rastoin

# UN CAILLOU DANS LA CHAUSSURE

L'humain au cœur de l'entreprise



Un caillou  
dans la chaussure



Batoul Hassoun  
Natalie Rastoin

# Un caillou dans la chaussure

L'humain au cœur  
de l'entreprise

ISBN : 979-10-329-0955-3  
Dépôt légal : 2020, novembre  
© Éditions de l'Observatoire/Humensis 2020  
170 *bis*, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

*À Layal, Naël, Camille et Simon ; nos enfants,  
qui sont une source infinie d'inspiration  
et de compréhension du monde.*



« Ce n'est pas la montagne à gravir  
qui va t'empêcher d'avancer, c'est le  
caillou dans la chaussure. »

Mohamed Ali



## Introduction

# La part humaine du changement

Stefan Zweig, dans *Le Monde d'hier*, qualifie l'époque qui précède la Première Guerre mondiale d'« âge d'or de la sécurité ». Son « monde d'hier », qu'il regarde avec nostalgie en 1941, est pour lui un monde de stabilité : chaque chose y trouvait sa place dans un ordonnancement prévisible, un ordre culturel, politique et social bien établi qui nourrissait « l'illusion de l'éternité ». Puis advint la déflagration de 1914 qui fit disparaître tous les repères et plongea ce monde austro-hongrois qu'il avait connu dans la guerre et le chaos...

Nous aussi, nous avons peut-être eu notre « âge d'or de la sécurité », ce temps d'avant l'ère des révolutions que nous vivons aujourd'hui. Car si tout a commencé avec ce que nous avons appelé la « révolution numérique », nous avons vécu en chaîne d'autres révolutions touchant à l'intégralité de notre système, de nos sociétés et nos manières de vivre, de l'économie à la démocratie en passant par l'écologie... Une remise en cause de tous nos paramètres de stabilité culturels, sociaux, professionnels, familiaux et intimes.

Dernière secousse en date, le Covid-19 – et l'expérience de confinement mondial qu'il a imposée – qui nous oblige à revoir encore une fois toutes nos certitudes.

Une révolution permanente, donc, avec son lot d'impondérable et de bouleversements en temps réel. Qui pourrait encore mettre en doute la nécessité de se transformer ? Cet appel au changement est même devenu une constante. Il a accouché d'un vaste marché, avec ses experts, ses spécialistes, ses processus, ses plans, son vocabulaire entre « monde d'après » et « management du changement »...

C'est le cas tout particulièrement dans l'entreprise, où se multiplient les managers ou experts qui profitent de l'instabilité et de l'inquiétude pour créer des plans de transformations pseudo parfaits et emprunts d'une « grande rationalité »... Meilleurs alliés des directions d'entreprises inquiètes, ils avancent armés de leur novlangue pernicieuse – à coups « d'optimisation organisationnelle » et autre « transformation par les coûts » – et sont devenus les maîtres dans le traitement des problèmes d'aujourd'hui avec les outils d'hier.

Mais pour quel résultat ? Le bilan est cinglant : alors que 84 % des dirigeants estiment qu'innover est la clé pour leur stratégie de croissance, 94 % ne sont pas satisfaits de leur politique d'innovation<sup>1</sup>.

Comment expliquer un tel échec ? Ces plans de transformations parfaits, sophistiqués et irréfutables butent inmanquablement sur un point. Juste un détail. C'est *un caillou dans la chaussure* des entreprises : le facteur humain. Il est LA raison pour laquelle 70 % des plans de transformation échouent – devant des problèmes financiers ou technologiques<sup>2</sup>.

---

1. Étude McKinsey, 2016.

2. Voir « Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson », McKinsey & Company, 10 juillet 2019.

Dans les politiques actuelles de transformation, le facteur humain est regardé comme ce qui empêche d'avancer, comme un obstacle au changement. Une inconnue complexe et instable dans l'équation. Un empêchement de transformer en rond qu'il faut contourner par tous les moyens.

Or, le facteur humain, c'est au contraire ce qui rend toute véritable transformation possible.

Pour nous, et c'est la conviction qui nourrit ce livre, le facteur humain n'est pas une variable d'ajustement de la transformation, il est au contraire ce qui permet au changement d'advenir. Ce que nous avons appelé ironiquement le *caillou dans la chaussure* est pour nous un formidable tremplin vers la transformation.

Ce livre est une invitation à parcourir ce chemin de la transformation. Il est le fruit d'expériences et de découvertes concrètes – des *success-stories* comme des échecs – menées avec nos clients au cours des dix dernières années ; entreprises ou institutions, grands groupes ou jeunes pousses, issus de tous les secteurs d'activité. Des découvertes et expériences qui ont bénéficié de trois grands atouts : les avancées extraordinaires et passionnantes des entreprises dans le domaine des sciences du comportement et des neurosciences dont nous avons pu à maintes reprises tester l'efficacité ; l'apport des systèmes de pensée historiques, à travers l'enseignement des philosophes, des sociologues ou des ethnologues qui nous permettent aujourd'hui encore de décrypter le monde ; et notre curiosité insatiable pour toutes les mutations à l'œuvre dans notre société, que ce soit la pop culture ou tous les nouveaux rituels technologiques, artistiques, littéraires ou culturels.

Nous vous proposons un cheminement en trois étapes – individuelle, collective et sociétale – avec une constante : le facteur humain.

Pour cela, nous regarderons d’abord en face nos erreurs – humaines, trop humaines – en apprenant à déjouer les pièges qui se posent à nous tous en tant qu’individus. Tous ces mythes, biais, illusions, dénis, craintes qui nous empêchent personnellement et collectivement d’avancer sur le chemin de la transformation.

Ensuite, nous examinerons par quelle dynamique humaine nous pouvons espérer nous transformer collectivement : décideurs, managers et collaborateurs, car la transformation est l’affaire de tous. Nous y explorons comment l’entreprise ou toute institution sociale peut devenir le lieu collectif du changement grâce à des récits mobilisateurs, la valorisation de la culture, la réinvention des relations au travail, la prise en compte de l’individu au-delà des chiffres et la mise en place des conditions de succès pour inventer le futur.

Et, enfin, nous porterons notre regard sur les défis humains et sociétaux à venir : la question de la loyauté dans un monde qui change, la nécessité pour l’entreprise d’être citoyenne et la question de l’éthique, face à la technologie notamment.

Notre ambition est qu’à l’issue de cette lecture votre vision de la transformation en ressorte transformée, régénérée par le facteur humain. Mais surtout que vous partagiez avec nous cette découverte : le « caillou dans la chaussure » est en réalité un diamant capable de provoquer l’étincelle positive dont notre société a tant besoin aujourd’hui.

Étape 1 :  
Déjouer les pièges

*Les mythes, biais, illusions, dénis  
et autres craintes qui nous empêchent d'avancer*



## Chapitre 1

# Méfiez-vous de la machine à excuses !

*Comment nous fabriquons  
notre peur du changement*

Un spectre hante toute dynamique de transformation dans nos vies professionnelles comme personnelles. Une force agissante – ou plutôt inhibante – qui plombe sournoisement les énergies déployées pour créer les conditions du changement. Elle peut se manifester partout, sans crier gare : à n'importe quel étage, à la machine à café comme dans les réunions stratégiques, lors d'un pot de départ comme dans l'intimité des processus de décision, dans les couloirs et jusque sur les réseaux sociaux, et même dans les dîners en ville ou en famille le dimanche... On la soupçonne rarement, car elle sait se rendre invisible. Et c'est peut-être pour ça qu'elle s'avère terriblement efficace – c'est-à-dire néfaste. Toute entreprise en possède une. Plus ou moins présente, plus ou moins sophistiquée, plus ou moins active. Vous-même avez dû en subir une sans le savoir là où vous travaillez ou bien là où vous avez travaillé.

C'est la machine à excuses.

## La machine à excuses, mode d'emploi

La « machine à excuses », c'est cette capacité structurelle que possède chaque organisation – et par conséquent chaque membre de cette organisation – à trouver des justifications à sa résistance au changement. Car cette inertie ne se manifeste pas nécessairement par des décisions rationnelles, par des attitudes marquées de refus identifiables ou par des freins localisables au sein de l'entreprise – tel service, telle personne ou tel processus – mais par une force de résistance diffuse. Une nébuleuse de discours, une somme de ressentis individuels vécus comme autant de raisons de se réfugier dans l'immobilisme. Et qui finissent en s'agrégeant par créer des situations de blocage.

Cette machine à excuses n'est pas génératrice d'inertie à proprement parler. Elle en est en quelque sorte la facilitatrice permettant que se développent les conditions psychologiques de l'immobilisme. D'où son caractère insaisissable dans les entreprises qui, bien qu'en en subissant les effets, en ignorent l'existence.

La fonction de la machine à excuses : fournir des raisons toutes prêtes pour justifier le *statu quo* et le conforter, introduisant des grains de sable – quand ce ne sont pas des cales – dans le moteur de la transformation.

La machine à excuses est une construction collective de l'entreprise, comparable au phénomène de la rumeur. Comme on le verra plus loin, tout le monde participe souvent, même à son insu, à l'alimenter.

Le mot « excuses » souligne quant à lui la nature particulière d'une démarche que nous connaissons tous pour l'avoir pratiquée dès notre première année

de maternelle : elle relève souvent d'un processus de *post-rationalisation*. On présente comme une information objective – « je n'ai pas eu le temps de faire ceci ou cela » – ce qui bien souvent n'a été qu'une gestion des priorités – « je n'ai pas pris le temps de faire ceci ou cela ». Bref, c'est, la plupart du temps, un alibi. Il en va de même dans l'entreprise. Fréquemment, ce n'est pas un fait qui justifie notre peur de bouger, de changer ou d'innover. C'est l'inverse : c'est parce que l'on a peur de bouger, de changer ou d'innover que l'on choisit l'excuse qui nous convient. Comme dans la très classique histoire des deux fabricants de chaussures envoyés en zone désertique. Les deux reviennent avec la même information : les habitants n'y portent pas de chaussures. Chacun en tirera une conclusion différente : pour le premier, cela jouera le rôle d'*excuse* pour ne pas agir – « pas la peine, ils ne porteront jamais de chaussures » – alors que le second y verra une opportunité pour agir – « un marché à conquérir à 100 % ».

Chaque entreprise développe sa propre machine à excuses avec des rouages particuliers en fonction de sa taille, de sa nature, de son marché, de son positionnement, de son histoire, etc. Toutefois, on peut voir se dégager quelques grandes catégories d'excuses communes que l'on retrouve de façon récurrente comme autant d'antidotes au changement nourrissant une *rhétorique de l'immobilisme*.

Cette production d'excuses se trouve alimentée par trois sources principales :

– *Les prismes déformants*, ces perceptions biaisées issues de rumeurs, de raccourcis, d'informations partielles ou partiales, de légendes urbaines qui agissent comme des lunettes déformantes ou des œillères comme autant d'excuses pour ne pas agir et changer ;

– *Les conventions culturelles* propres à l'entreprise qui peuvent se cristalliser en un héritage encombrant et se transformer en freins qui incitent à ne pas se remettre en cause ;

– *Les quiproquos* nés des prises de position des dirigeants dans les médias qui à leur insu alimentent la machine à excuses provoquant une incompréhension et une inquiétude chez les collaborateurs.

### Les prismes déformants

La machine à excuses joue un rôle de prisme déformant de la réalité. Au sein de l'entreprise, elle naît d'une vision déformée que chacun se fait soit de la concurrence, soit du marché, soit des attentes des clients ou de la stratégie de l'entreprise. Décryptage de quelques excuses remarquables.

1. « *Les clients ne sont pas prêts pour cette innovation.* » C'est un vœu pieux que l'on rencontre très souvent : celui que les clients ne nous feront pas défaut face à une innovation apportée par le marché et portée par des concurrents. Or on préjuge un peu trop facilement de la fidélité de ses clients. La première excuse des libraires et des éditeurs face à la montée d'Amazon a d'abord été celle du déni : jamais, ô grand jamais, les clients n'achèteront des livres en ligne, ils aiment leur libraire et aiment feuilleter les livres sur les tables... Et pourtant nous avons vu ce qui s'est passé : les ventes en ligne représentent 30 % du marché même si la France peut se targuer de disposer du plus grand réseau de librairies indépendantes au monde grâce à la loi Lang. Les librairies qui résistent – et même qui