

Transformation numérique et souffrance au travail

Préambule : 2

Introduction : 3

Client et prestataire : un « marché de dupes » ? 4

Expression de besoins : « le ver est dans le fruit » 5

Les conséquences : « des équipes en souffrance et sous pression » 7

Des profils et des besoins différents 9

En conclusion : 11

Annexes : 13



Préambule :

Réussir un projet de transformation numérique requiert un savoir-faire éprouvé dans la coordination d'un collectif, des compétences multiples à la fois fonctionnelles et techniques, une écoute neutre et attentive, une grande capacité d'anticipation et beaucoup d'humilité.

Il est aisé de comprendre que faire converger l'ensemble des parties prenantes vers un projet commun qui interroge et remet en question l'ensemble des processus est un chantier à risque.

Dans le livre blanc « *Quelques conseils avant de vous lancer dans un projet CRM* », j'aborde les grandes lignes de la méthodologie qui me semble la plus adaptée pour avancer positivement.

Dans un autre livre blanc « *Résoudre des problèmes par l'approche systémique* », j'explique comment questionner l'existant pour éviter de reproduire indéfiniment les mêmes erreurs.

Avec ce nouveau livre blanc « *Transformation numérique et souffrance au travail* », je souhaite mettre en évidence et alerter sur les conséquences humaines observées depuis 22 ans que je travaille sur les sujets de transformation numérique et CRM en particulier.

Le constat que je tire est assez affligeant et bien qu'il soit de bon ton de toujours privilégier une communication positive « orientée solution », je pense que lorsqu'on aborde la souffrance au travail, il convient d'abord de ne pas édulcorer la réalité.

C'est en mettant en lumière la réalité des faits qu'émergent des solutions adaptées et pérennes.

Le « facteur humain » est aujourd'hui un terme très à la mode. Beaucoup d'organisations ont compris que pour fidéliser les collaborateurs.rices ou en attirer de nouveaux, il faut se soucier de leurs conditions de travail. Les intentions sont louables et recouvrent parfois de vraies démarches type RSE mais trop souvent encore, le décalage entre ce qui est dit et ce qui opère est décevant.

La particularité des projets de transformation numérique est qu'ils viennent d'un seul coup secouer fortement l'organisation. Si les piliers ne sont pas déjà renforcés à tous les étages, il y a de fortes chances que l'édifice vacille.

Je constate qu'en matière d'anticipation de la conduite du changement, la pédagogie préventive est généralement le « parent pauvre » de ces projets.

Les dommages collatéraux sur les collaborateurs.rices sont conséquents et entraînent de réelles souffrances.



Introduction :

Je me déssole de constater qu'avec le recul que nous avons sur les projets de transformation digitaux, il y ait encore une fatalité à ce que **cela se passe mal, voire très mal, dans au moins 70% des cas**, toutes méthodologies confondues. (Cf : *Annexe page 7*). Plus le projet est important, plus les risques augmentent.

On ne parle donc pas d'un sujet anecdotique mais bien d'une **réalité systémique**.

Pour que « l'alchimie » opère, nous savons qu'il faut que **de nombreux paramètres soient alignés** et ils sont en général assez bien identifiés sur le papier. Malheureusement, c'est dans le **niveau de réponse insuffisant** apporté à chacun qu'il faut chercher les causes des échecs.

Dans ce document, je m'intéresse particulièrement au « **facteur humain** » :

Tout le monde sait aujourd'hui qu'il faut prévoir d'accompagner les futurs utilisateurs.ices, de les former, de leur apporter un support dans la conduite du changement, etc.

Pourtant, il est très facile de constater que dans l'immense majorité des cas, **ce sujet n'apparaît qu'en filigrane**. Il est souvent embryonnaire sur la

partie initiale de conception des objectifs et n'apparaît généralement que dans la phase finale de déploiement du projet dans des chapitres imprécis où l'on parle de « formation » et de « conduite du changement »...



Il persiste aussi une sorte de « croyance partagée » que l'adaptation des collaborateurs.ices reposera essentiellement sur leur bonne volonté à « prendre le train en route ».

Y compris dans l'immense majorité de toutes les études produites sur le sujet, il n'est fait mention nulle part que **les premières victimes d'un projet mal anticipé, sont d'abord les collaborateurs.ices les plus investis**.

Dans cet article, je propose d'expliquer concrètement la chronologie d'un projet qui dérape et l'impact psychosocial sur les salariés.es de l'organisation.



Si les conséquences sont catastrophiques pour l'entreprise ou l'association, en matière de budget, d'organisation, pour les clients ou les adhérents, **les répercussions humaines sur les collaborateurs.ices sont les plus difficiles à rattraper**.

Client et prestataire : un « marché de dupes » ?

Au départ, toutes les parties prenantes veulent faire au mieux :

- Client : il souhaite améliorer son organisation au service de ses missions
- Fournisseur : un projet mal anticipé génère des tensions et de la désorganisation.
- Collaborateurs.rices : la grande majorité souhaite bien faire son travail.

Alors pourquoi est-ce si difficile ?

Une organisation qui se lance dans un projet de transformation numérique et CRM en particulier, est rarement une spécialiste du sujet. En revanche, elle est la mieux placée pour parler de ses besoins. Elle entame alors une démarche de rédaction d'un « **cahier des charges** » qu'elle confie à un.e salariée.e, un groupe projet, aidée ou non par un conseil externe.

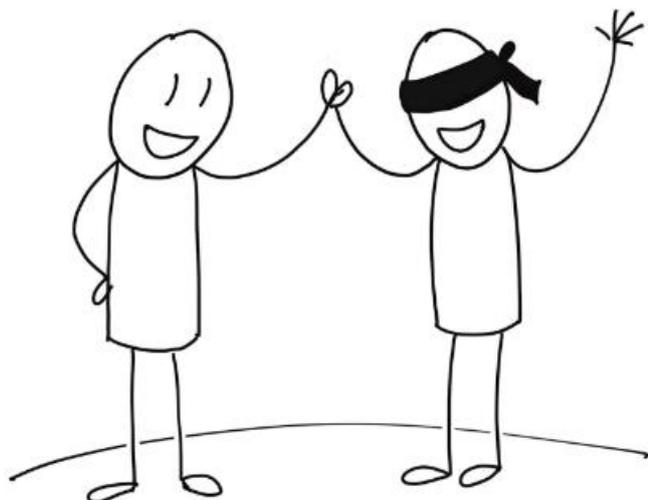
Ensuite, sur la base de ses conclusions, elle va légitimement rechercher parmi les **outils du marché** lesquels correspondraient le mieux puis mettra en concurrence des **intégrateurs expérimentés** capables de les mettre en œuvre.

Ces derniers vont adapter leur offre et leur méthodologie à ce qu'ils ont compris des besoins exprimés d'abord à la lecture du « **cahier des charges** » ou de « **l'expression de besoins** » fournie par le client puis au travers de « questions/réponses » pour affiner.

Ils ajusteront leur offre, le nombre de jours et le budget dans l'espoir de remporter le marché.

La « **méthode agile** » par incrémentations successives est alors souvent préconisée, à juste titre, car elle offre en principe de meilleurs résultats mais **ce type d'approche est loin d'être appréhendée par les clients dans ce qu'elle implique au niveau de ses « ressources humaines »**. De plus, elle peut être interprétée, par les prestataires, comme « un chèque en blanc » basé sur des prévisions estimées globalement à la lecture d'un cahier des charges qui comporte généralement encore beaucoup de « **zones d'ombres** » et de **sujets à arbitrer**.

Les intégrateurs connaissent bien les risques et s'ils sont généralement parfaitement honnêtes, ils hésitent à soulever tous les sujets car leur rôle n'est pas « **de faire peur** » mais **bien de rassurer**. De plus, **lorsqu'ils sont sollicités, il est souvent trop tard** pour remettre en cause le cahier des charges et la prise en compte de tous les aspects du projet. Ils sont en concurrence et comme les autres compétiteurs, ils seront évalués sur leurs réponses aux points identifiés.



C'est en quelque sorte un « **marché de dupes** » aux **responsabilités partagées** qui se met en place, alors que le projet n'a pas encore démarré : **le client pense avoir conscience de ce qui va se passer, le prestataire espère qu'il en a conscience...**

Au moment de la mise en œuvre émergent les contraintes réelles et elles bousculent les prévisions dans 70% des cas.

Expression de besoins : « quand le ver est dans le fruit »

La réalité des projets montre que si toutes les parties prenantes ont envie de bien faire, **anticiper pleinement le facteur humain n'est pas un savoir-faire très répandu.**

Il faut se dire qu'un projet de transformation numérique qui embarque l'ensemble d'un collectif professionnel va, par définition, **mobiliser toutes les équipes**. Or, bien souvent, la qualité de l'analyse amont reflète essentiellement les objectifs et la finalité des besoins et **très peu les risques ou les freins potentiels qu'il faudra surmonter**. Ils sont pourtant spécifiques à chaque organisation, à chaque service, voire à chaque collaborateur.rice.

« *La mise en place d'une application collaborative va nous permettre de mieux collaborer* », c'est évidemment l'objectif mais les étapes à franchir pour atteindre ces ambitions doivent être identifiées et traitées très en amont du choix d'un outil car **beaucoup de sujets sont d'abord organisationnels ou politiques...**la première question est donc : « *Sommes-nous prêts ?* »



Le cahier des charges est trop souvent construit exclusivement à partir des objectifs stratégiques déclinés en spécifications fonctionnelles et techniques détaillées. Le niveau de retranscription des enjeux de conduite du changement est généralement beaucoup plus pauvre et très rarement au même niveau de détail.

Lorsque je travaillais en tant qu'éditeur-Intégrateur, combien de fois me suis-je désolé à la lecture de cahiers des charges inadaptés ou incomplets alors qu'il n'était plus question de

reprendre les sujets uns à uns. Si je choisisais de me positionner, je n'avais d'autre choix que de **privilégier une approche en « régie »** pour conserver une marge de manœuvre.

Dans ces contextes, je devais justifier précisément auprès du client pourquoi mon offre ne pouvait pas être forfaitaire et s'il pouvait le comprendre, je devais malgré tout être en mesure de lui donner une estimation budgétaire réaliste...une injonction contradictoire à laquelle nous avons tous les deux envie de croire. Le « ver était déjà dans le fruit » !

Le cahier des charges est le premier « livrable » que le client va partager avec ses futurs prestataires. Il a vocation à devenir **la feuille de route** qui permettra de déterminer les engagements contractuels respectifs (charge de travail, budget, délais).

Si l'analyse détaillée des risques et des freins n'est pas menée, clarifiée et validée, à la hauteur des réalités, la retranscription est incomplète et **ce qui est occulté s'invite inmanquablement dans la suite du projet**, quand il est souvent trop tard pour bien faire...

Certains sujets sont difficiles à faire émerger car ils touchent parfois à l'intime et à la manière dont chacun perçoit sa mission, ses envies, sa relation aux autres ou sa posture. Ils restent dans l'ombre si **le cadre de confiance** n'est pas garanti par une réelle **confidentialité**.

Même s'il n'est pas possible de mener des entretiens individuels avec tout le monde, il faut inventer des espaces d'expression ad hoc qui permettent à chacun d'avoir la parole et d'être entendu. C'est souvent dans **la communication non verbale et les attitudes** que les vrais sujets à approfondir peuvent être décelés. C'est pourquoi je suis convaincu que ce travail doit être mené par **une personne expérimentée, neutre et donc externe à l'organisation**.



Ce qui ne peut s'écrire explicitement doit être anticipé sous une forme adaptée dans la demande aux prestataires et apparaître clairement dans le cahier des charges.

Il faut donc consacrer du temps pour **instaurer l'écoute, l'attention et la confiance qui permettent de faire émerger ce qui n'est pas visible au premier abord** (Cf. « L'iceberg de l'ignorance » en annexe)

Exemple de sujets qu'il faut savoir transposer à la réalité de l'organisation en place :

- Habitudes de travail
- Niveaux de compétences
- Charge de travail
- Outils existants
- Points de vues et ambitions
- Situations relationnelles
- Situations personnelles
- Niveaux de motivation
- Peurs
- Capacités individuelles au changement

Les conséquences : « des équipes en souffrance et sous pression »

D'abord, **changer d'habitude est compliqué** pour tout le monde, même quand l'accompagnement a été anticipé : il faut reconstruire des logiques de pensées parfois bien ancrées ou en appréhender de nouvelles.

Dès le démarrage du projet surgissent puis viennent s'accumuler peu à peu, des « petits sujets », des freins ou des contraintes non identifiées alors que le processus est déjà enclenché.

Cela vient s'additionner à la charge de travail habituelle et au temps alloué au projet

Exemples : sollicitations sur la récupération des données sources, requalifications, zones d'ombre sur les process, arbitrages fonctionnels « au fil de l'eau », divergence ou ajustement de points de vue, surestimation des compétences, mauvaises interprétations des besoins, etc.



Mis bout à bout, ces sujets s'invitent dans la durée jusqu'à entraîner des sursollicitations de tout ou partie des effectifs :

Alors qu'ils n'ont pas encore eu le temps indispensable pour intégrer les changements organisationnels, les nouveaux outils, les formations, etc., il leur est demandé d'effectuer des tâches complémentaires non anticipées, souvent inhabituelles et sur lesquelles ils ne sont pas forcément à l'aise et parfois même pas encore compétents.

A chaque nouveau livrable, ils sont mobilisés pour tester et vérifier que tout fonctionne bien, voire s'engager via un « procès-verbal de recette fonctionnelle », alors que **l'agenda du projet n'est plus forcément en adéquation avec leur agenda ou leurs priorités du jour.**

Cela entraîne une désorganisation qui peut s'avérer éprouvante.

Pour toutes les raisons évoquées précédemment, il est illusoire de croire que tous les développements seront identifiés et traités dans une plage horaire largement anticipée et « sanctuarisée » sur les plannings :

C'est lorsque les collaborateurs.rices ont réellement besoin d'une fonctionnalité qu'ils utilisent d'un bout à l'autre un processus. C'est à ce stade que les détails bloquants ou les erreurs non identifiées apparaissent. **Les « aller-retours » avec l'intégrateur se font alors dans l'urgence avec la forte tension qui l'accompagne.**

Les temps de validation et d'accompagnement dérapent, les désaccords entre client et fournisseur s'installent. On commence à reprendre en détail tous les points du cahier des charges et de l'offre pour évaluer si le sujet était clairement dans le périmètre initial ou non. On argumente, on négocie et au milieu, **les collaborateurs.rices sont les premières victimes collatérales.**

Pour aller jusqu'à des extrêmes, il n'est pas exceptionnel de se rendre compte, à la livraison du projet, que des processus « standards » proposés par l'outil sélectionné et qui convenaient bien « sur le papier » (et qui n'ont donc pas fait l'objet d'un « focus » particulier durant le projet), s'avèrent trop compliqués voire inadaptés à l'usage, alors que tous les utilisateurs sont maintenant « en production ».

On peut ajouter que **le rythme du changement imposé ne convient pas à tout le monde de manière uniforme**. Selon son métier, ses besoins, son âge, son appétence avec les outils numériques, ses habitudes, ses peurs et ses appréhensions, nous sommes toutes et tous inégaux face à de tels enjeux.

Chez les collaborateurs.rices impactés.es, les tensions montent, **l'impression de mal faire son travail** s'installe. La confiance en soi est altérée, la surcharge mentale augmente, les échanges « à la machine à café » confirment que « *c'est une usine à gaz* » ou au contraire que « *si certains.es y parviennent très bien, c'est peut-être moi qui ne suis pas à la hauteur ?* »



Les plus affectés sont les plus investis dans leur volonté de bien faire et lorsqu'ils n'y parviennent plus, ils commencent à « dysfonctionner » avec une souffrance démultipliée

La capacité à passer outre ces remises en question est très inégale d'un individu à l'autre mais les exemples que j'ai pu voir et les témoignages que j'ai recueillis montrent que lorsque les difficultés apparaissent, elles ont vite fait de gagner en ampleur.

Tout cela peut sembler un peu caricatural, pourtant c'est la réalité.

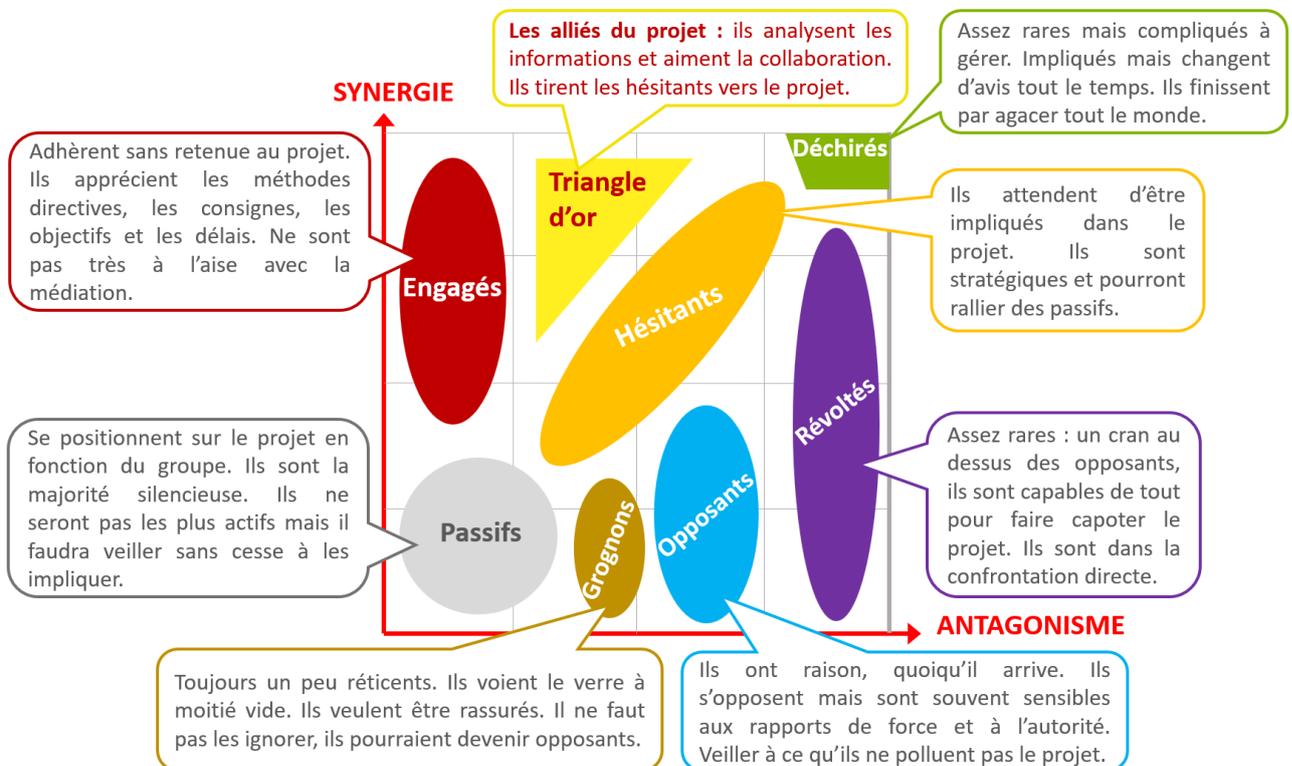
Je ne veux pas dresser un tableau noir excessif car tous ces projets ne se terminent pas systématiquement par des « **arrêts maladie** » ou des « **burnout** », mais c'est un constat vécu dans plus d'un projet sur deux : **La souffrance induite est bien réelle et c'est un gâchis inacceptable.**

Des profils et des besoins différents

On retrouve dans chaque organisation toute une diversité de profils et par exemple :

- « geek » avec une aisance naturelle sur ces sujets
- « méthodique » qui absorbe en se donnant les moyens d'adapter son organisation
- « réfractaire » qui souvent, a peur d'être incompetent et résiste au changement
- « opposant » qui est au-delà du stade « réfractaire » et fait tout pour ralentir le projet
- « petit malin » qui trouve tous les moyens acceptables pour contourner au mieux le système, soit parce qu'il.elle ne souhaite pas/plus « jouer le jeu », soit pour se préserver tout simplement.
- « utilisateur occasionnel » assez peu impacté et sollicité finalement
- Etc.

Voici une autre catégorisation communément admise dans la gestion de projet :



Je pense que si ces catégorisations sont utiles pour se faire une idée générale de l'endroit où se positionneraient plutôt tels ou telles collaborateurs, **le piège serait de considérer que ces cases déterminent une fois pour toutes les rôles à allouer dans le projet.**

C'est malheureusement une pratique courante et cela participe, encore une fois, à bien souvent « plaquer » des méthodes standardisées sur des situations qui ne le sont pas.

Il ne s'agit là que de tendances et la porosité entre chaque catégorie est bien plus complexe. De plus, **les comportements ne cessent d'évoluer durant le projet.**

Un accompagnement bien mené doit tenir compte de cette diversité :

Certains.es sont naturellement « moteurs » : **il faut les préserver et les valoriser** pour qu'ils contribuent à la dynamique du groupe et confirment leur leadership dans le temps, sans s'épuiser.

D'autres ont besoin de plus **d'accompagnement et d'écoute** pour sortir de leurs appréhensions **et potentiellement devenir moteurs à leur tour.**

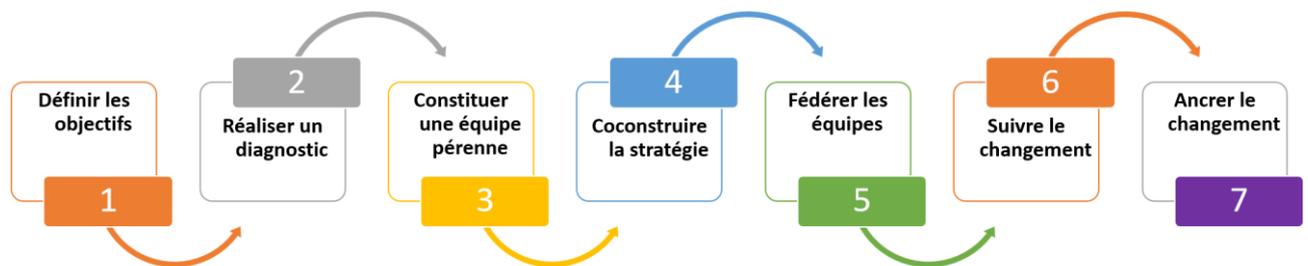
S'il est illusoire d'envisager une adhésion positive à 100%, il faut s'assurer que les personnes en résistance n'empêchent pas d'avancer dans la durée...et espérer qu'elles se rallieront dans le temps, par l'influence positive du groupe, parce qu'elles ont besoin de plus de temps et d'accompagnement et/ou parce qu'elles n'ont simplement pas le choix.

La conduite du changement démarre à l'initialisation du projet avec une mesure exhaustive des objectifs, des acteurs.rices pour les atteindre et des enjeux individuels et collectifs qui en découlent.

A chaque phase clé du projet, il faut reconsidérer l'enchaînement des étapes de la conduite du changement, adapter et dérouler le processus pour chaque grand sujet à traiter.

Le projet global est la somme des composantes. Il est construit dans une **démarche « Bottom-up »** qui compartimente et sécurise l'ensemble.

Les 7 étapes clés de la conduite du changement



En conclusion :

Le temps réellement alloué au projet de transformation dépasse systématiquement le temps estimé. Il est multiplié par 2, 3, 4 ou plus dans plus de 50% des cas.

Ce temps vient s'ajouter au budget de l'organisation et à l'agenda des collaborateurs.ices dans les mêmes proportions.

Depuis 20 ans que je travaille sur des projets CRM, j'entends parler de « *facteurs clés du succès* », « *d'analyse des besoins* », « *d'analyse des risques* », « *d'adhésion des utilisateurs* », « *de conduite du changement* », « *de méthodologie agile ou Cycle en V* », etc. je suis devenu très vigilant et circonspect lorsqu'on aborde ces sujets.

Force est de constater que bien souvent, **toutes ces promesses légitimes sont en fait des « coquilles vides » ou des « copier/coller » inadaptés au contexte.**

Les enjeux inhérents à la mise en œuvre d'un projet de transformation CRM **touchent toutes les strates de l'organisation et d'abord les salariés.** Si le risque « 0 » n'existe pas, sous-estimer les freins entraîne des turbulences anormales et potentiellement dramatiques individuellement et collectivement.

En plus de la souffrance, un individu échaudé, malmené, désinvesti et en perte de confiance aura beaucoup de mal à se remobiliser positivement.

Il n'est pas possible de tout anticiper et de « faire le projet avant le projet », toutefois, il est indispensable de préparer tout ce qui peut l'être : « *de quoi et de qui aurons-nous besoin* ».

C'est à ce stade que devront être anticipées les ressources à prévoir, le travail préalable à fournir avant de choisir un outil et un prestataire.

Si les conditions ne sont pas réunies, l'organisation doit anticiper ou redimensionner ses ambitions à une réalité objective.

Cet audit est la première étape du projet et celle sur laquelle s'appuiera le cahier des charges.

Donner du sens : Un projet de transformation numérique ou CRM est d'abord **un projet d'entreprise** : C'est l'occasion pour l'organisation de clarifier ou redéfinir **sa vision, ses missions, ses rôles et ses ambitions.**

Se poser la question en ces termes permet de s'intéresser d'abord en détail à « *qu'est-ce qu'on fait, qui le fait, pourquoi, pour quoi, pour qui, comment et avec qui ?* ». Ce travail minutieux est la première étape incontournable du projet. Cela peut prendre du temps mais je ne connais pas d'autre moyen pour construire collectivement **une adhésion durable avec un minimum de souffrances et un maximum de sens.**



En priorisant individuellement et collectivement **un cadre méthodique à cette écoute contextualisé dans un projet d'entreprise clair**, on ouvre la possibilité d'identifier précisément où devra porter l'effort en décryptant les usages, les risques, les motivations réelles et surtout les « **non dits** ».

Ce niveau de détail doit aussi s'appliquer à tous les processus fonctionnels et techniques pour anticiper la charge de travail que chacun.e devra porter (sujet d'un prochain article).

Aussi conséquente soit-elle, si elle est raisonnable et anticipée sur des bases solides, « **la promesse** » sera au plus proche de la réalité du projet et permettra :

- À l'organisation :
 - D'envisager **une charge de travail étayée et « panoramique »** pour déterminer la faisabilité, les limites de **ce qui peut être supporté par les équipes**, les actions préparatoires à mener pour minimiser les risques et préparer le terrain.
 - De construire **un cahier des charges détaillé**, de maîtriser davantage son budget, ses critères de choix et la conduite de son projet.
- Aux collaborateurs.rices, de prendre le temps **de s'y préparer, d'avoir une visibilité à court, moyen et long terme pour s'investir et s'organiser dans un cadre adapté**.
- Aux prestataires, de **répondre avec une offre calibrée au plus juste**, une méthodologie adaptée, un délai, un accompagnement dans la durée et un budget réaliste.



Annexes :

70% des projets ont tendance à échouer

Source : *Pulse of the profession 2018* réalisée auprès de 5 402 entreprises, les trois principales causes de l'échec d'un projet sont :

- Changement dans les priorités de l'entreprise (39%)
- Changement dans les objectifs du projet (37%)
- Collecte erronée des exigences (35%)

60 % des projets accusent des retards

Source : *Pulse of the profession 2020*

- Objectifs et exigences peu clairs
- Manque de clarté des rôles et des responsabilités
- Modification de la portée ou des exigences
- Mauvaise communication
- Ressources inadéquates
- Manque d'implication et de soutien de la part de la direction
- Dépendances vis-à-vis d'autres projets ou équipes

Taux de succès des projets en fonction de leur taille

Source : *le Standish Group*

Taille du projet	Projet réussi	Projet en difficulté	Projet en échec
Grand	2%	7%	17%
Large	6%	17%	24%
Medium	9%	26%	31%
Modéré	21%	32%	17%
Petit	62%	16%	11%
	<p>Projet réussi Le résultat correspond en tout point à l'attendu (l'expression de besoin), et celui-ci a été réalisé dans les temps, avec le niveau de qualité et le budget souhaité</p>	<p>Projet en difficulté Le livrable respecte partiellement ce qui était demandé, a été livré en retard, le budget du projet a été dépassé ou encore la qualité du travail fourni est en deçà de ce qui était attendu</p>	<p>Projet échoué Le projet est un échec : il n'a pas été mené au bout, ou le résultat n'est absolument pas conforme au besoin exprimé ou encore est annulé ou repoussé à une date indéfinie</p>

20% des fonctionnalités développées sont utilisées

Source : *Cast Software et Standish Group*

Equilibrer « viable » et « minimum » pour s'assurer de créer un produit que les gens utiliseront.

Au moins 50% du temps projet doit être alloué à l'accompagnement au changement

Fedora

« l'Iceberg de l'ignorance »

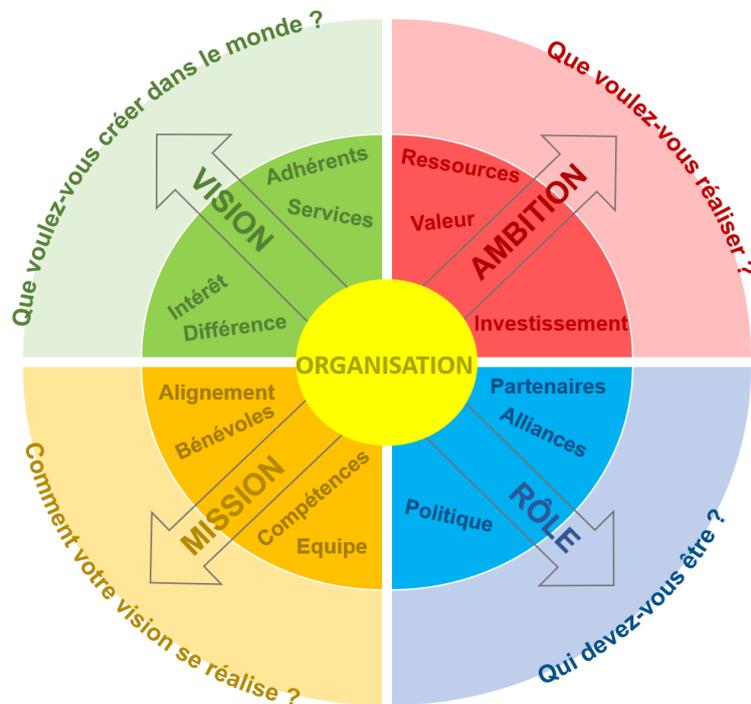
Source : Sidney Yoshida



Le « Cercle du succès » :

Source : Fedora (sur la base des travaux de Robert DILTS)

Pour avoir du sens, le projet doit être au service d'une organisation claire et partagée où chacun trouve sa place.





Olivier RAVUT

Projets CRM et transformation numérique.

Approche systémique

Missions ponctuelles et temps partagé

Avec FEDORA, je me mobilise au profit de vos ambitions en instaurant un mode relationnel harmonieux. Je favorise et entretiens les échanges d'idées entre tous les acteurs pour aboutir à l'émergence de nouvelles actions consistantes, sources d'innovation.

Expertise : CRM (20 années d'expérience), métiers et contexte des **Organisation Professionnelles** (7 années de spécialisation), approche **système** (certifié), **management** d'équipe (15 années de management), **gestion de la relation adhérents**, **développement** de nouveaux services, **argumentaire** (8 années de Direction commerciale), instaurer rapidement un climat de **confiance** de qualité (ma personnalité).

Domaines d'intervention : Accompagnement **collectif** et/ou **individuel**, **audit** de l'organisation, aide à l'émergence de **nouveaux processus**, définition d'une **vision commune** et des actions liées, **projets CRM**, **Cahier des charges**, **choix des prestataires** et suivi dans la durée, conduite du **changement**, résolution de **problèmes**, développement de **l'offre de services**, **marketing** de l'offre, aide au choix d'**outils adaptés**.

« *C'est celui qui fait, qui sait* »

(Jean-François Zobrist, ex-PDG de FAVI Industrie.



Auteur de « *La belle histoire de FAVI, l'entreprise qui croit que l'homme est bon* »)

Je partage ce point de vue et j'expérimente son efficacité depuis des années.

Par les résultats obtenus j'ai mesuré qu'il est bénéfique d'orienter l'approche dans ce sens (économique, social, motivation, innovation, mieux-être, rentabilité, etc.)



Pour que « **celui qui fait** » (ou le collectif) parvienne à rendre exploitable « **ce qu'il sait** », il faut l'accompagner et lui fournir le cadre favorable.
C'est l'objet de FEDORA de vous y aider.

Si la **bonne volonté** est le prérequis, il faut être accompagné pour se défaire des schémas habituellement reproduits et accepter l'expérimentation.



Durant 18 ans, avec mes équipes, nous n'avons cessé d'explorer d'autres façons de faire. Nous avons appris les uns des autres et obtenus des résultats exceptionnels, solides et durables.
Voilà ce que je souhaite reproduire.

Je crois que :

- ☀ Parce que **chaque organisation est différente**, les **bonnes pratiques** doivent s'accompagner d'**expérimentation**
- ☀ Une **bonne organisation**, est un cadre qui permet à chacun de **s'inscrire dans le collectif**
- ☀ Les **grandes ambitions** doivent s'appuyer, pas à pas, sur une succession de **petites victoires partagées**.
- ☀ Les **outils informatiques** ne sont qu'un **moyen**. L'essentiel se passe « **entre la chaise et l'écran** »
- ☀ **80% des problèmes d'utilisation des outils** peuvent se résoudre par **plus de communication**
- ☀ Une **bonne pratique** dans l'esprit de l'un peut se traduire en **cauchemar** dans l'esprit de l'autre
- ☀ Pour être durable, une **transformation** doit être promue **durablement par la direction**
- ☀ **J'apprends des autres chaque jour**