



Fonds documentaire – Quels outils managériaux pour réussir la transformation

1. Se transformer… pourquoi et comment ?

« Management public », « Modernisation de l'Etat et de l'Action Publique », « Transformation et innovation publique », depuis de nombreuses années, les injonctions faites aux administrations pour faire évoluer leur modèle sont nombreuses. **Mais qu'appelle-t-on réellement « transformation organisationnelle » ?**

Généralement, une transformation est en cours lorsqu'une rupture est opérée au sein d'une organisation. Elle induit le design et la mise en place d'un nouveau modèle organisationnel qui se concrétise dans des projets de changement de plus ou moins forte intensité. Il s'agit ainsi d'inventer **le nouvel équilibre dans lequel l'organisation va devoir évoluer**.

Face à ces perturbations, la perte de repères est une expérience commune. En effet, chaque changement implique une phase d'incertitude, dans laquelle les dirigeants avancent souvent à vue. Si, dans le passé, les managers pouvaient être amenés à subir le changement tout comme leurs collaborateurs, **le rôle fondamental qu'ils peuvent jouer est désormais reconnu**. Le manager doit à la fois impulser la dynamique de transformation, être un relai de la stratégie, rassurer les équipes quant au sens et aux bénéfices de la transformation, les accompagner dans la transition vers des nouveaux modes de fonctionnement. Les managers sont donc d'un côté soumis aux impacts de la transformation, mais doivent être en même temps en mesure de prendre de la hauteur pour épauler les collaborateurs. Cette double contrainte nécessite assez rapidement de **réinterroger les pratiques managériales**, et de donner les clés aux managers pour être réellement **des acteurs de la transformation.**

Le document suivant a donc pour objectif de présenter les outils et les moyens à disposition des managers pour être des acteurs « à la table de la transformation » autour de trois idées clés : (i) **clarifier le rôle des managers** dans le cadre d'une transformation, (ii) **présenter quelques outils managériaux pour faire évoluer les pratiques, qui permettront d'accompagner les équipes** au mieux dans ses transformations, et (iii) proposer **des exemples d'actions de développement à destination des managers**, pour les accompagner dans la maitrise de leur activité au quotidien.

2. Quel rôle pour le management dans les projets de transformation ?

Un grand nombre de projets de transformation échouent dans leurs objectifs du fait **d'une démobilisation des acteurs**. Fédérer autour du projet et impliquer les agents est un enjeu clé, pour lequel le manager doit renforcer et mettre à profit sa connaissance des équipes pour d'une part **identifier les relais** sur lesquels il sera possible de s'appuyer, et d'autre part **anticiper les résistances** qui pourront être exprimées face au projet de transformation.

Il est également en charge de **transmettre une vision et des perspectives**, pour que le sens du projet soit clair pour tous les collaborateurs. En plus de ce rôle fédérateur, le manager assume également une fonction **d'accompagnement dans l'appropriation des nouveaux modes de travail** et dans l'évolution des métiers et des environnements.

Ces nombreuses attentes ne reposent pas sur les mêmes personnes. En effet, il est nécessaire d'opérer une distinction entre les différents niveaux de management et de se demander quelle est la place souhaitable et réaliste occupée par chacun :

Le top manager, sponsor du Projet	Le sponsor n'est pas seulement la dernière instance de validation mais il est surtout le **principal représentant du projet**, dont il transmet la vision et le sens. Il s'agit d'un rôle avec une forte dimension symbolique, liée à la valorisation du projet à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
Le manager acteur du Projet	Le manager porteur du projet est le **pilote de la transformation**, chargé de partager la vision et l'ambition incarnée par le projet et de l'inscrire dans une dimension stratégique. Il organise et conduit les différentes actions de mise en œuvre du projet, mobilisant les collaborateurs concernés. Il doit également communiquer régulièrement sur son avancement et ses étapes clés.
Le manager de proximité, relai du projet	Le manager de proximité **traduit le sens du projet en termes opérationnels** et anticipe les risques générés par les transformations grâce à sa connaissance des équipes. Relai et promoteur de la transformation, il met en place la démarche d'accompagnement au changement. Il est également en charge de l'encadrement et de l'orientation des agents concernés par le projet de transformation vers des actions de formation adaptées.

Quelle que soit l'entité exposée à une transformation à venir, la conduite de projet est généralement constituée par 5 étapes :

- Définir le **périmètre** avec les sponsors et les parties prenantes et rédiger une charte du projet qui donne l'ambition du projet et sert de référence pour tous acteurs impliqués ;
- Etablir un **planning** : lister et ordonner les tâches afin de déterminer si les objectifs du projet sont atteints tout au long de son déroulement ;
- Etablir la **gouvernance** du projet : identifier les responsabilités des différentes instances de gouvernance (comité de pilotage, comité technique, groupes de travail…) et la fréquence des rencontres ;
- Etablir un plan de **gestion des ressources** : définir un budget prévisionnel pour valider les conditions économiques du projet et un plan de charge pour gérer l'allocation des ressources internes et externes ;
- Identifier et **gérer les risques** : anticiper les risques du projet et les maîtriser par des actions appropriées.

Au-delà d'une conduite de projet à « l'état de l'art », incontournable pour assurer le succès du projet, c'est aussi en s'appuyant sur des leviers d'adhésion que le **management ancrera la transformation sur un temps long,** permettant une mutation en profondeur de l'organisation, et non uniquement la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement. Deux leviers d'adhésion sont, à ce titre, particulièrement importants :

- La **communication,** qui doit être structurée et régulière dès le lancement du projet. Le timing est fondamental : communiquer au bon moment permet d'empêcher le développement de rumeurs et de transmettre un message de transparence aux collaborateurs. Il est essentiel d'impliquer les managers de proximité dès le départ, pour que le message véhiculé aux collaborateurs soit cohérent et concret. Pour cela, de nouveaux outils digitaux existent, comme par exemple l'application 2SPARK, qui propose un parcours individualisé pour accompagner au quotidien les collaborateurs dans l'appropriation des changements en cours. Elle est destinée à faciliter l'ancrage par la répétition et l'implication dans la durée, adaptables à la vitesse d'appropriation du changement par chacun et peu dévoreurs de temps dans la journée.
- De plus, les probabilités de réussite d'un projet de transformation sont également liées à la **qualité du dialogue social**. Le porteur du projet doit donc savoir mobiliser les instances sociales comme partenaires pour favoriser des terrains de compréhension mutuels entre la vision des dirigeants et des collaborateurs impactés.

3. *Les leviers managériaux pour accompagner et mobiliser les équipes*

Depuis quelques années, plusieurs **pratiques managériales favorisant l'abolition du fonctionnement « top-down » se sont affirmées.** Le rapprochement des niveaux hiérarchiques, l'autonomie des équipes et l'introduction de pratiques participatives dans la prise de décision sont des principes désormais reconnus et appliqués dans nombreuses organisations.

L'évolution de la posture managériale reflète ces tendances de fond **: le manager n'est plus seulement un supérieur hiérarchique mais de plus en plus un « coach » qui connait son équipe,** sait favoriser le développement des compétences de ses collaborateurs et les accompagne dans un contexte de transformation. Cette compétence prend une importance cruciale pour assurer la mobilisation et l'adhésion des collaborateurs, qui constituent l'**un des principaux leviers de réussite de tout projet de transformation.**

Au-delà de la mise en place d'une démarche de conduite du changement « classique » au sein de l'équipe *(communication, mobilisation, support, formation),* il existe ainsi plusieurs types d'outils pour permettre **aux managers de mobiliser les équipes et de faire ainsi évoluer le rapport au management** :

(i) Mettre en place des modes de fonctionnement basés sur la transversalité et le collaboratif
(ii) Mieux maitriser les modes de fonctionnement des collaborateurs
(iii) Proposer un accompagnement du développement personnalisé
(iv) Valoriser l'apport de valeur des collaborateurs

Ces outils reposent en fait sur **deux principes complémentaires**, à savoir d'une part le besoin de **développer le sentiment d'appartenance au collectif**, offrant à chaque collaborateur la possibilité de contribuer au projet de l'organisation, et d'autre part de **proposer une individualisation de la relation à l'organisation**, permettant à chacun « d'exister » à part entière au sein de l'organisation.

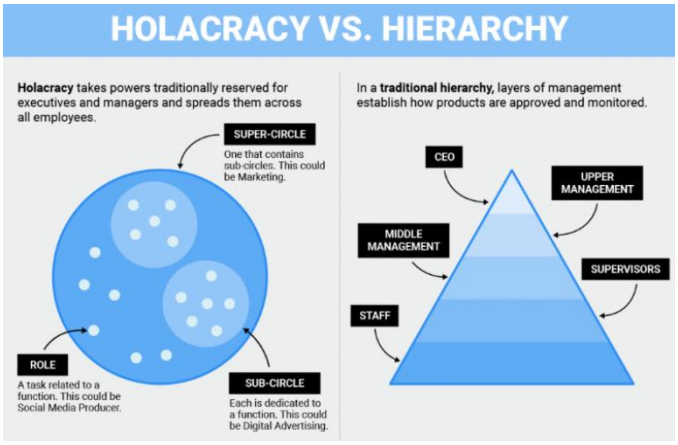
Mettre en place des modes de fonctionnement basés sur la transversalité et le collaboratif

Les modes de fonctionnement collaboratifs ou transversaux ont pour objectif de permettre à chacun de contribuer à l'atteinte des objectifs fixés. Ces modèles sont souvent plus responsabilisant pour chaque niveau de l'organisation, et visent à sortir des schémas classiques « autorité – exécution ». Il existe différents degrés de décloisonnement de l'organisation, depuis la participation à des projets

transverses et à des ateliers participatifs, jusqu'à la mise en place d'un management horizontal, ou « holocratie ». Tous ont toutefois la même finalité : sortir de la logique « top-down » pour impliquer davantage les collaborateurs. Mis en place sur le long terme, ces outils sont notamment utiles lors de transformations importantes car les collaborateurs sont déjà dans une logique d'implication et de mobilisation vis-à-vis de leur organisation.

Quelques illustrations :

- La création d'opportunités pour travailler davantage **en mode projet et la mise en place d'ateliers participatifs :** les ateliers participatifs permettent de libérer la parole et impliquer les participants dans le processus de réflexion et de décision. L'objectif n'est pas seulement d'exprimer un point de vue sur le projet mais surtout de co-construire une vision de l'avenir et un langage commun. Par exemple, Danone a lancé, en 2018 le Programme « Une personne, une fois, une action ». Le principe : octroyer une action à chaque salarié du groupe et, en contrepartie, lui demander de participer à l'élaboration de la feuille de route de l'entreprise pour les dix prochaines années.
- **La diminution des avantages statutaires perçus :** Il s'agit de gommer les signes visibles de pouvoir au sein de l'organisation pour rapprocher les niveaux hiérarchiques. A titre illustratif, Favi, sous-traitant de l'industrie automobile basé en Picardie, a choisi de gommer tous les signes visibles de hiérarchie et qui confèrent des privilèges aux plus hauts gradés dans son usine de 400 salariés (Pas de pointeuse, pas de place de parking réservée, véhicules de fonction réservés à ceux qui en ont réellement besoin, disparition des primes individuelles au profit d'un intéressement etc.).
- **L'évaluation des managers par les collaborateurs :** Mise en place par nombre d'organisations soucieuses d'évaluer et d'améliorer leur fonction managériale, l'évaluation des managers par les collaborateurs peut prendre de multiples formes et faire partie intégrante – ou non – de projets ou de processus de gestion des RH plus larges (comme par exemple l'évaluation annuelle de la performance, un projet de transformation de l'entreprise, etc.).
  - Un exemple est le bilan 360°, un retour d'image complet impliquant les managers, ses supérieurs hiérarchiques, ses pairs et ses collaborateurs afin d'identifier les compétences managériales clés et les axes de développement individuel et collectif.
  - Deux illustrations au sein du secteur privé : au sein de *Greenwich Consulting Group*, cabinet de conseil international acquis par Ernst & Young en 2013, les managers étaient évalués périodiquement par leurs collaborateurs. L'échange portait sur la collaboration plus que sur l'organisation ou les axes de développement managériaux. Au sein du Groupe *Servier*, leader pharmaceutique français de 4800 personnes en France, l'entretien annuel est l'occasion d'évoquer la manière dont les valeurs de l'entreprise sont incarnées par la relation collaborateur-manager.
- **Le management horizontal, ou « holocratie » :** ce modèle d'organisation se caractérise par l'absence de management au sens classique du terme et repose sur l'idée qu'une organisation reste une structure vivante qui peut évoluer selon les besoins. L'organigramme classique est abandonné pour créer un système où les différentes tâches de l'organisation sont réparties en « rôles », rassemblés en « cercles » de collaborateurs (et non en services/départements), interdépendants et auto-organisés (sans faire appel à une hiérarchie de proximité). Le principe qui oriente l'action de chaque cercle est la raison d'être de l'organisation, à laquelle chaque collaborateur adhère.



- Chez *Infusio (cabinet de conseil en transformation),* les prises de décisions suivent un système fluide et organique à travers deux types de cercles : les cercles pérennes indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et qui ont vocation à durer dans le temps, les cercles « éphémères » qui sont, par définition, temporaires et fonctionnent en mode projet. Chaque collaborateur peut ouvrir un cercle au gré de ses inspirations, si tant est que cela vienne servir la raison d'être du cabinet.
- *Michelin* a, de son côté, lancé le concept « d'organisation responsabilisante » : dans 18 usines, 36 unités de production ont été « débranchées » de l'organisation hiérarchique pour structurer la production de façon autonome ; le bilan de cette expérience a montré une forte amélioration de la productivité. Le groupe Michelin a expérimenté également des autres méthodes de travail innovants, tels que le déploiement des principes du lean management dans ses usines et des démarches de responsabilisation des salariés basées principalement sur la formation.

Mieux maitriser les modes de fonctionnement de ses collaborateurs et leur proposer un accompagnement individualisé

Une fois les collaborateurs plus largement mobilisés et impliqués dans la prise de décision et dans la transformation de l'organisation, il est indispensable, en parallèle, d'adopter une démarche plus individualisée. Celle-ci permet à chacun de bénéficier **du parcours et de l'accompagnement adaptés** à ses besoins, ses compétences, ses souhaits d'évolution au sein de l'organisation. Elle donne à chacun la **possibilité de se développer en tant qu'individu au sein du collectif**.

Pour cela, les managers, en tant qu'animateurs et coachs, jouent un rôle essentiel. Ce sont eux qui, en proximité directe avec les équipes, sont en capacité de réaliser cet accompagnement, en s'appuyant en parallèle sur les leviers RH à leur disposition. Il est donc nécessaire (i) qu'ils **connaissent et maitrisent les modes de fonctionnement de chacun** de leurs collaborateurs et (ii) qu'ils mettent en place les **dispositifs d'animation et d'accompagnement personnalisés**.

Plusieurs outils et méthodes existent aujourd'hui sur le marché afin de faciliter cette approche de management situationnel. A titre illustratif, **la méthode « DISC »** (acronyme de Dominant, Influent, Stable, Consciencieux), permet d'évaluer le profil des collaborateurs selon quatre composantes, représentées sur un disque. Pour chacun des profils, elle présente les styles de communication, les modes de fonctionnement, les différents comportements « naturels », et offre ainsi aux membres d'une équipe la possibilité de comprendre les ressorts propres à chacun pour mieux s'y adapter.

Sans nécessairement passer par un outil comme le DISC, il est important que le manager comprenne les leviers de motivation et les comportements de chacun de ses collaborateurs pour favoriser la compréhension mutuelle et la mobilisation.

Une fois le « diagnostic » posé, le manager doit alors être en mesure de proposer les dispositifs personnalisés à chaque collaborateur. Là aussi, de nombreux outils existent :

- **Les points individuels de développement :** L'accompagnement individuel des collaborateurs peut être réalisé à travers des rencontres individuelles assez fréquentes entre le manager et chacun de ses collaborateurs. Il s'agit, au cours de ces rendez-vous, de prendre du recul sur les tâches « en cours » à proprement parler, et de faire un focus sur les succès et les difficultés rencontrées dans la période écoulée. Le contenu de la discussion peut varier en fonction du besoin (éventuelles difficultés rencontrées, réponse aux questions du quotidien, point sur l'évolution et le développement du collaborateur, communication des feedbacks réguliers, mentoring et conseil…). Ces temps d'échanges doivent toujours être préparés et participatifs : le collaborateur doit formuler lui-même les points qu'il souhaite partager, et définir le contenu de la discussion. Ils nécessitent en parallèle que le manager ait une vision assez claire des activités réalisées par son collaborateur et des retours des interlocuteurs avec lesquels il a pu travailler.

- Dans la même logique, le **feed-back en continu** doit permettre à tous les collaborateurs de bénéficier de retours à échéances régulières sur la qualité et la progression de leur activité. L'objectif étant de **ne pas attendre l'entretien annuel** pour faire un bilan « définitif » et de permettre une évolution tout au long de l'année.
    - *La société HCL Technologies,* société indienne de services informatiques d'environ 80 000 collaborateurs, a institué un dispositif intitulé "Feed Forward". Sur la base du volontariat, chacun peut communiquer quand il le veut un feed-back sur les compétences qu'il apprécie et celles qu'il conseille de développer/renforcer chez un collègue avec lequel il a été amené à travailler, sans pour autant s'inscrire dans un processus formel. Cette démarche est anonyme et les collaborateurs ont pour consigne de faire preuve de bienveillance.
    - *Chez Michelin,* le système d'évaluation des managers prévoit un minimum de 4 feedbacks annuels pendant lesquels chacun des thèmes suivants doit être abordé au moins une fois : (1) Evaluation de la performance : définition des résultats attendus, des pratiques métiers et managériales et des compétences comportementales ; (2) Plan de développement des compétences techniques et comportementales ; (3) Revue du personnel : partage et explication de ses conclusions ; (4) Aspirations et perspectives de carrière : définition des chemins de carrière dans l'entreprise.

Dernier point de l'accompagnement individualisé, **la valorisation de la contribution des collaborateurs**. Dans des organisations en tension budgétaire, il est parfois difficile de récompenser financièrement les contributions individuelles. Pour autant, il existe d'autres leviers pour « mettre en avant » les salariés.

Le principe de récompense de l'apport de valeur des collaborateurs se caractérise non pas en fonction du statut, grade ou niveau hiérarchique mais de la valeur ajoutée que chacun apporte à l'entreprise. Ces mesures peuvent également prévoir que la reconnaissance vienne des pairs plutôt que de la hiérarchie.

- Par exemple, l'entreprise Nestlé au Japon a choisi d'accorder le statut de cadre aux opérateurs de centres d'appel, les considérant comme étant au cœur de la relation client et à l'origine de l'identification d'axes d'amélioration pour l'entreprise.
- Les salariés de Google ont la possibilité, de leur côté d'attribuer 100€ à 3 googlers de leur choix. Des règles précisent encadrent la démarche : un plafond limite le montant qui peut être perçu par un même *Googler,* il est impossible de donner cette somme à un *Googler* qui vous en a déjà attribué une, etc.

4. Accompagner les managers dans leur rôle au quotidien

Face aux défis induits par les projets de transformation, il semble incontournable **d'accompagner les managers dans leur nouvelle posture.**

De la même manière qu'il est important qu'ils « connaissent » leurs collaborateurs pour pouvoir les accompagner au mieux, il est nécessaire que les managers maitrisent leur « style » de management et **comprennent les modes de fonctionnement individuels, mais aussi ceux qui régissent le « collectif managérial ».**

Connaître les styles de management individuels et collectifs et favoriser le partage d'un socle commun

- En sus du DISC ou du Bilan 360° précédemment évoqués, d'autres outils efficaces existent pour aider un manager à comprendre ses propres modes de fonctionnement. **L'assessment managérial** a pour but **d'évaluer de manière objective la maîtrise des compétences nécessaires** à l'occupation d'un certain un rôle ou poste dans l'organisation. En définissant les prérequis en management et leadership, il permet de doter un individu ou une équipe des compétences cruciales au poste et à la structure. Il permet ainsi de « devenir qui l'on doit être » pour être serein et efficace sur un rôle de management. De nombreuses organisations ont fait le choix d'y recourir. Parmi elles, une entreprise de conseil aéroportuaire (anonyme) a fait le choix de déployer cet outil pour l'ensemble des managers N-1 du COMEX. En plein projet de réorganisation globale de l'entreprise, il s'agissait d'une part d'identifier les styles de manager et la capacité de chacun à occuper des fonctions à forte responsabilité dans un environnement en transformation, et d'autre part de définir le socle de compétences managériales communes attendues pour chacun.

- Exercices plus collectifs, **les diagnostics managériaux** permettent d'analyser les pratiques et processus de management, afin de faire ressortir leurs points forts et axes d'amélioration. La démarche de diagnostic est notamment pertinente lorsqu'elle est lancée en parallèle d'un projet de transformation, permettant ainsi aux managers de **réinterroger collectivement leur rôle et surtout leur capacité à accompagner cette transformation.** A titre illustratif, une collectivité territoriale française a ainsi fait le choix d'un diagnostic managérial pour l'ensemble de ces 500 managers. Participative, tant sur le diagnostic que dans les préconisations d'évolution, la démarche a notamment permis de **mettre en avant les leviers d'amélioration du management** (propres à chaque entité mais aussi communs à plusieurs unités *a priori* très différentes l'une de l'autre). La démarche a également rendu possible **une meilleure appropriation de la nouvelle stratégie pour faciliter sa mise en œuvre opérationnelle** confiée à la ligne managériale. Ce qui avait *in fine* pour vertu de **faire émerger les valeurs managériales communes** et donc de renforcer le collectif.

Mettre en place une communauté managériale pour favoriser le partage des bonnes pratiques et la communication

Communication et transversalité sont des facteurs clés de succès ; ils sont incontournables pour un projet de transformation. La communauté managériale d'une organisation doit être animée pour partager sur les pratiques et les situations vécues au quotidien, et pour bénéficier d'un même « niveau » d'information et maitriser les éléments de langage à communiquer à chacune des équipes.

- **Une communauté managériale** a pour but d'éviter l'isolement des managers face à leurs éventuelles difficultés, favoriser le partage de bonnes pratiques et l'intelligence collective. Elle contribue ainsi à la construction d'une identité managériale. Les échanges peuvent prendre

des formes variées : conférences, séminaires de co-développement, « Lab » pour expérimenter et diffuser des projets innovants ainsi que des nouvelles manières de travailler. Par exemple, *Banque Populaire RI* a souhaité initier une démarche d'évolution de la culture managériale, pour passer d'une dimension statutaire à un « vrai » leadership, qui permette d'accompagner les équipes en évitant de fonctionner uniquement sur la base d'indicateurs de performance - qui peuvent être vécus comme une contrainte forte - à travers trois objectifs :

  - Diffuser une culture commune à travers une mobilisation de tous les niveaux de management ;
  - Développer les compétences des managers à travers des formations adaptées au quotidien des managers : rapide learning ou mobile learning ;
  - Mettre en place des indicateurs simples pour mesurer les changements à travers des outils d'autoévaluation et d'évaluation par les collaborateurs.

- **Les dispositifs de communication et d'information dédiés aux managers,** qu'ils soient « présentiels » ou « digitaux » sont aussi très nombreux. Il s'agit de renforcer l'identité managériale tout en proposant des espaces, des outils et/ou des temps de parole dédiés aux managers au travers de ressources spécifiques, d'instances formelles ou de réunions plus informelles :
  - Réunions de revue de l'activité & communication sur la progression de l'organisation en terme de feuille de route
  - Espaces dédiés sur le Réseaux sociaux internes
  - Liste de diffusion managers, fils de conversation incluant toute la communauté
  - Contraction d'un pacte tacite favorisant la responsabilisation des membres de la communauté (non diffusion des informations échangées, entraide, partage des ressources, respect et/ou rappel des bonnes pratiques, etc.)

Conclusion

Le rythme et la fréquence des transformations ne devraient pas faiblir dans les années qui viennent, que ce soit pour les organisations privées comme pour les organisations publiques. Dans ce cadre, le rôle des managers comme accompagnateurs de la transformation va se renforcer encore davantage. En parallèle, ils devront assurer, bien évidemment, le pilotage et le management de l'activité courante.

Tout l'enjeu pour le management sera donc de s'appuyer au mieux sur les différents outils existants pour insuffler au quotidien cette dynamique de changement, et avoir les clés pour (re)mobiliser régulièrement les collaborateurs. Cette *« capacité à mobiliser dans le changement »* doit constituer une compétence fondamentale à développer pour les managers.

Pour aller plus loin

Articles

- « Conduite du changement ou conduite de transformation ? »,

https://www.convictionsrh.com/fr/news/conduite-du-changement-ou-conduite-de-transformation/

- « Dialogue social et projet de transformation : faut-il dépasser le minimum syndical ? »

https://www.bearingpoint.com/fr-fr/blogs/blog-rh/dialogue-social-et-projet-de-transformation-faut-il-d%C3%A9passer-le-minimum-syndical/

- « DRH : réussir la transformation grâce à une communication dédiée »

https://www.parlonsrh.com/drh-reussir-transformation-communication-dediee/

- « Faire du design de service public, oui, mais comment ? »

https://www.lagazettedescommunes.com/517311/faire-du-design-de-service-public-oui-mais-comment/

- « Pourquoi l'accompagnement des managers doit être amélioré »

https://www.acteurspublics.com/2018/09/07/pourquoi-l-accompagnement-des-managers-publics-doit-etre-ameliore

- « Ces entreprises qui changent leur organisation »

http://entreprise-libre.com/tribune-libre-expert/exemples-entreprises-changement-organisation.html

- Holacratie : ces entreprises qui ont révolutionné leur management

https://start.lesechos.fr/rejoindre-une-entreprise/actu-recrutement/holacratie-ces-entreprises-qui-ont-revolutionne-leur-management-12247.php

Autres

- Harvard Business Review France – Hors Série n°15 « Gérer ses équipes & collaborer avec agilité », 2017
- Compte rendu conférence Kéa Partners : cycle « le DRH de la transformation »

https://www.kea-partners.com/sites/default/files/keapartners/conf_hr_beyond_hr_-_cr.pdf

- Manager en dernier ressort : le travail de l'encadrement de proximité à EDF, Emmanuel Martin, 2012 (Thèse) - Voir en particulier le chapitre 2 : L'encadrement de proximité dans la conduite du changement (p.150 à 162)

https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00739382v3/document

- « Le design thinking : l'utilisateur au cœur de l'innovation », Nicolas Beudon, 2017

https://www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2017-1-page-28.htm?contenu=resume

- Guide de la fonction publique « Mener à bien la transformation d'un service : Acteurs, étapes et méthodologies RH pour conduire et accompagner le changement »

https://www.fonction-publique.gouv.fr/mener-a-bien-la-transformation-dun-service-acteurs-etapes-et-methodologies-rh-pour-conduire-et