

BÉATRICE ROUSSET

« GÉRER LES MODÈLES MENTAUX POUR S'ADAPTER AU MONDE QUI CHANGE »

CONFÉRENCIÈRE, AUTEURE ET COACH DE DIRIGEANTS, BÉATRICE ROUSSET ACCOMPAGNE LES ENTREPRISES DANS LA GESTION DE LEURS MODÈLES MENTAUX. CAR, SELON ELLE, LES APPRIVOISER ET LES GÉRER C'EST PERMETTRE DE MIEUX S'ADAPTER AU MONDE QUI CHANGE POUR NE PLUS DEVOIR LE SUBIR.

Quel est votre parcours professionnel et pourquoi vous êtes-vous intéressée aux problématiques de transformation individuelle et collective ?

J'ai passé plus de 20 ans au sein de grandes organisations (KPMG, HSBC, AXA) et notamment ces dernières années à la tête des programmes de développement des Top 300 dirigeants du groupe AXA. J'ai démarré ma carrière dans l'audit financier où j'ai pris conscience très rapidement des problématiques de transformation des entreprises. Puis je me suis orientée vers les ressources humaines où pendant des années je me suis beaucoup interrogée : je recrutais des personnes individuellement merveilleuses qui subitement ne l'étaient plus dans le collectif. Je me suis donc intéressée au collectif en espérant trouver une réponse aux blocages rencontrés. En vain... L'approche systémique est passionnante mais elle n'est pas très actionnable en entreprise, la psychologie est souvent très pertinente mais elle oublie la dimension sociale. Puis il y a une dizaine d'années, une littérature foisonnante est arrivée sur les nouvelles formes de transformation. J'ai créé un programme pour les dirigeants d'AXA, et je me suis intéressée à une notion jusque-là ignorée par le management : le modèle mental qui est une clé d'action décisive dans un monde d'incertitude et de changement accéléré. Il y a 3 ans, j'ai quitté AXA pour être indépendante. Je suis désormais entrepreneuse et je passe ma vie à propager cette clé de lecture et d'action pour les entreprises.



STRATÉGIE MODÈLE MENTAL

CRACKER ENFIN LE CODE
DES ORGANISATIONS POUR
LES REMETTRE EN MOUVEMENT



Pourquoi le besoin de transformation des entreprises est-il aujourd'hui une nécessité ? Les dirigeants que vous rencontrez/accompagnez en ont-ils conscience ou certains sont-ils encore dans le déni ?

Je crois qu'il n'y a pas de sujet : je ne connais pas une entreprise qui n'ait pas un plan de transformation, mais je crois en réalité qu'on se trompe de débat. Pourquoi faut-il se transformer ? Parce que nous vivons une accélération du changement, jusque-là tout est monde est d'accord ! Jadis, le monde n'était pas plus simple mais il était globalement plus stable. Les changements actuels sont plus fréquents mais également plus intenses et plus profonds : est-ce qu'on aurait cru un jour que la question du genre allait être une question ?

Le monde a radicalement changé et il s'accompagne d'un besoin de mouvement des entreprises. La grande majorité d'entre elles parle de transformation. Or, on le sait bien, aucun système humain ne veut être changé : face au changement se met en place immédiatement un système de défense. C'est ce qui tend à expliquer que tous les plans de transformation échouent : au final, les résultats sont très faibles par rapport aux efforts consentis par les collaborateurs. En appuyant à la fois sur l'accélérateur et aussi sur le frein, tout le monde s'épuise. Quel est ce frein, ces forces qui résistent ? Ce sont les modèles mentaux. Quand vous ne les gérez pas, ce sont eux qui vous gèrent. Or, en les conscientisant, on peut en faire un puissant réservoir de conscience et d'énergie.

Vous évoquez justement dans votre livre la gestion des modèles mentaux : « Toute transformation est affaire de modèles mentaux ». Qu'est-ce qu'un modèle mental ?

Un modèle mental est la construction de croyances partagées sur le fonctionnement des choses. C'est « comment je pense » et non pas « ce à quoi je pense ». Par exemple, le budget d'une entreprise est un modèle mental, c'est une construction du mental de l'humain pour se représenter les flux financiers d'une entreprise. L'argent n'existe que parce que nous y croyons : c'est donc un modèle mental. Ainsi, nous prenons des décisions qui sont toutes fondées sur un modèle mental du monde. Organisations et individus se développent

et réussissent lorsqu'ils savent ajuster ces modèles mentaux à la réalité du monde. Ils peuvent être piégés dans leur modèle et s'ils ne parviennent pas à le mettre à jour lorsque le monde change, ils vacillent. Dans un monde complexe, la mise à jour des modèles mentaux est devenue essentielle certes pour survivre, mais surtout pour prospérer. C'est le cœur de toute organisation humaine et c'est pendant 20 ans la clé qui me manquait pour pouvoir décrypter ces situations de blocage dans les entreprises. Quelle que soit la situation de blocage, une problématique de recrutement par exemple, je cherche à décrypter ce qui se joue à 3 niveaux : l'individuel, l'organisationnel et le sociétal.

Pourquoi les modèles mentaux sont-ils la clé de toute transformation réussie ?

On ne peut pas vivre sans modèles mentaux. Un modèle nous permet de simplifier la complexité du monde, c'est fantastique. Mais le problème c'est qu'un modèle est par définition automatique, nous oublions que c'est juste un « modèle ». Tous les modèles sont faux par définition mais certains sont plus utiles que d'autres. « C'est vrai devient c'est la vérité » : le processus des certitudes, le mécanisme des possibles et des impossibles, cela s'appelle les modèles mentaux. Il est fondamental de s'intéresser à ce mécanisme dans un monde qui bouge à toute vitesse. Pourquoi ? D'une part, dans un monde qui bouge tellement vite, les modèles mentaux deviennent obsolètes très rapidement. Par exemple, qui aurait cru un jour que qu'un vaccin serait un ARN messager ? D'autre part, dans un monde d'incertitude, les modèles mentaux deviennent « agressifs ».

“ Je ne connais pas une entreprise qui n'ait pas un plan de transformation, mais je crois en réalité qu'on se trompe de débat ”

“ Toute entreprise a en elle deux modèles mentaux profonds qui ne changeront jamais et qui constituent leur identité profonde, ce que j'appelle le feu intérieur de l'organisation ”

Nous humain, nous détestons l'inconnu, alors nous mettons du connu sur l'inconnu. Au moment où les modèles mentaux deviennent obsolètes très rapidement, ils n'ont jamais été aussi agressifs...

Voilà pourquoi les plans de transformation échouent et voilà pourquoi il y a autant d'épuisement dans les entreprises.

De manière empirique, toute entreprise a en elle deux modèles mentaux profonds qui ne changeront jamais et qui constituent leur identité profonde, ce que j'appelle le feu intérieur de l'organisation. L'histoire nous montre que les entreprises qui ont passé les siècles sont celles qui ont toujours respecté leurs modèles mentaux profonds.

Quand vous rencontrez des chefs d'entreprises et leur expliquez cette notion de modèles mentaux, comment l'accueillent-ils ?

Je ressens un grand soulagement parce qu'en réalité tout le monde s'accorde sur cette notion. Nous n'avons juste pas de mot pour en parler. Les entreprises réagissent très bien car elles sentent les choses et s'emparent très facilement et naturellement de la notion de modèle mental. Je m'efforce de permettre à chaque entreprise de se rendre compte de sa force et de son unicité. Au lieu de coller des actions qui ne correspondent pas à ce qu'elles sont réellement, je les guide pour aller chercher ce qui est au fond d'elles. On crée toujours le nouveau à partir de l'ancien, à partir de ce qui existe.

Toutes les entreprises que j'accompagne savent exactement qui elles sont, leurs dirigeants et collaborateurs sentent la force de leur système unique mais en même temps ils peuvent se perdre dans les tendances du moment : on leur dit qu'il faut être agile, qu'il faut être socialement responsables, etc. Mon conseil est simple : partez de l'intérieur, de qui vous êtes, pas de l'extérieur, de ce qu'on vous impose.

Vous citez en exemple Kodak et Fuji, deux entreprises concurrentes et dont les choix stratégiques opérés dans les années 90 ont été déterminants pour l'avenir...

Ces deux entreprises ont fait des choix stratégiques différents alors qu'elles vivaient l'une et l'autre une situation de rupture avec l'arrivée du numérique. Kodak s'était défini à partir de la fabrication de films argentiques et ne s'est résolue que très tard à admettre que le film n'avait plus d'avenir. Tellement tard qu'à force de tout faire pour protéger son cœur de métier historique, l'entreprise s'est retrouvée distancée dans le numérique et n'est jamais revenue dans la course. Kodak ne s'est en réalité jamais arrachée au modèle mental qui était « nous resterons toujours un élément clé de la vie des humains », mais ils l'ont corrélé au fait d'imprimer sur papier les photos. Quand le digital a explosé, ils ont investi sur les imprimantes couleurs, on connaît la suite... De son côté, Fuji n'a jamais essayé d'aller vers la photo numérique : l'entreprise a toujours respecté son modèle mental profond "nous sommes des chimistes". C'est donc en trouvant de nouvelles applications à ses compétences

Béatrice Rousset en bref

Avec plus de 20 ans d'expérience dans les grandes organisations (KPMG, HSBC, AXA), Béatrice Rousset intervient régulièrement auprès des entreprises et acteurs publics via des conférences, séminaires ou missions de conseil. Elle est également coach de dirigeants et d'équipes de direction. Son approche se concentre sur les problématiques de transformation individuelle et collective dans les entreprises. Il y a 2 ans, elle a publié son 1er ouvrage « Stratégie modèle mental – Craquer enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement », co-signé avec Philippe Silberzahn. Fruit d'un long travail de recherche, nourri par l'expérience des auteurs auprès des dirigeants d'entreprises et illustré de nombreux exemples, ce livre montre comment les modèles mentaux individuels et collectifs sont la source du blocage des organisations, mais aussi le point d'entrée pour les remettre en mouvement.

<https://beatricerousset.com>
<https://strategiemodelemental.com>

chimiques, notamment dans le secteur des cosmétiques, que Fuji est progressivement sortie avec succès de la photo argentique. En résumé, répondre aux enjeux du monde qui bouge à toute vitesse, c'est partir de son identité profonde, c'est connaître ses modèles mentaux, son feu intérieur, pour les gérer de manière active plutôt que de subir les feux extérieurs.

En quoi la crise sanitaire est-elle apparue pour certaines entreprises comme une opportunité de se transformer ?

Le premier confinement, celui de mars 2020, s'il a bien sûr créé des situations difficiles voire dramatiques, une sorte d'apocalypse, a également vu naître une forme d'exaltation : chaque entreprise a contacté son feu intérieur, toutes les certitudes ont explosé, il n'y avait plus d'esbroufe mais des énergies très fortes. La racine étymologique du mot « apocalypse » signifie « lever le voile ». Voilà ce que nous vivons actuellement : cette crise doit permettre à chaque entreprise de

lever les voiles des certitudes, des idées toute faites, d'être fière de qui elle est, de découvrir ce qu'elle est profondément, ses modèles mentaux et agir à partir de là. Toutes les entreprises doivent avec humilité et aussi fierté se demander d'où elles viennent et ce qu'elles offrent au monde. Avec les modèles mentaux cela devient actionnable par tous les acteurs de l'entreprise. Je crois que c'est un enjeu d'époque. Je donne souvent ce conseil : ne tombez pas dans la tentation de solutions de transformation toutes faites, embrasez-vous de l'intérieur plutôt que d'être brûlés par les feux extérieurs. Le meilleur moyen d'être universel c'est d'accepter pleinement sa singularité. Il est tout à fait sain d'être unique.

ENTREPRENEURS,

L'EXPORT FAIT VIVRE



#EXPORTetvous

Financement - Assurance Export* - Accompagnement

bpifrance.fr 