

FREDERIC SELLIER

# VOYAGE AU COEUR DE L'ENTREPRISE



TRANSFORMER L'ORGANISATION DE VOTRE ENTREPRISE PAR ETAPES  
TOUT EN RESPECTANT VOS VALEURS ET VOTRE HISTOIRE

Frederic SELLIER

Voyage au cœur de  
l'entreprise

*Transformer l'organisation de votre entreprise par étapes tout en respectant vos valeurs et votre histoire*

© Frederic SELLIER, 2019

ISBN numérique : 979-10-262-3785-3

# Librinova”

Courriel : [contact@librinova.com](mailto:contact@librinova.com)

Internet : [www.librinova.com](http://www.librinova.com)

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l’auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

## Préface

Changer. Pourquoi changer ? Comment ? Pour qui ? Ce sont des questions qui viennent tôt ou tard à l'esprit de la personne qui se regarde « vivre dans son organisation ». Cette organisation, puissant véhicule où s'assemblent des humains pour transformer le monde, reste un construit mystérieux. Elle peut être d'une efficacité redoutable si ses composantes humaines et matérielles sont alignées. Toutefois, il suffit que se fragmentent la vision, les motivations ou les outils en place pour qu'elle s'enraye et devienne un puits sans fond où se broient les énergies.

La question de l'alignement organisationnel, de la raison d'être, de la quête de sens et de la motivation collective à changer reste donc au cœur de la pensée du management. La littérature et les modèles d'actions en lien avant la transformation organisationnelle reflètent cette réalité : des centaines de livres, des dizaines d'approches et des milliers de formations sur la transformation des organisations.

Malgré toutes ces recherches et ces efforts collectifs, il me semble qu'il reste un angle mort important dans la pratique du changement. Une zone « aveugle » que réussissent mal à couvrir les modèles, méthodologies, analyses ou structure conceptuelles développées pour guider la pratique du changement organisationnel. Cet espace est celui des motivations humaines, du parcours individuel et collectif vécu de l'intérieur, des découvertes et remises en question ou encore des dynamiques itératives de ces projets.

C'est ce domaine que Frédéric Sellier nous invite à explorer dans son récit d'apprentissages. Il nous y invite d'une façon rarement prise, soit celle de l'initiateur du processus de changement.

Ceci lui permet d'aborder les questions liées à la transformation sous un angle unique et essentiel, soit celui du dialogue qui s'opère entre le leader du changement et le processus lui-même qui se met en place dans l'organisation. Il nous permet aussi de mieux saisir cette relation fine entre l'intention organisationnelle et la mobilisation des humains. Entre les porteurs du changement et l'humilité qu'ils ont à adopter dans leur propre transformation.

Frédéric arrive à nous faire saisir ces éléments à travers une expérience unique où s'est opérée, tout au long de la transformation de son

organisation, sa propre évolution. En ce sens, nous avons ici la chance de mieux saisir le dialogue qui s'opère entre un pilote de changement et un processus qui chacun s'influencent tout au cours de leur déroulement.

L'histoire racontée par Frédéric nous permet d'associer les étapes, les outils et surtout le questionnement personnel vécu tout au long d'un tel processus. Il nous fait comprendre cette pensée des porteurs. Celle qui est en mouvement, qui se préoccupe constamment des moyens à mettre en place pour permettre à la démarche d'avancer.

Ceci est aussi un témoignage réaliste, marqué par les questionnements, par la réalité des imperfections du quotidien et par la mouvance des acteurs qui prennent part à une démarche réalisée sur le long terme. C'est l'histoire donc, d'une démarche vraie et non d'un cadre théorique plaqué dans la réalité.

Le témoignage de Frédéric nous relate aussi, en toute transparence, les étapes de sa réflexion et les rencontres intellectuelles et expérientielles qui ont tantôt pu lui donner un cadre d'interprétation, tantôt pu le faire « pivoter » dans ses conceptions profondes.

C'est dans un de ces moments, lors de son parcours d'exploration québécois, que j'ai eu l'occasion de faire sa connaissance. C'est là où j'ai découvert une personne passionnée, en pleine exploration de lui-même et des composantes pouvant servir à son projet organisationnel.

La lecture de ce récit m'a permis non seulement de replonger dans cette agréable époque de notre rencontre, mais aussi de retrouver les jalons de ma propre expérience, composée de découvertes à la fois fortuites et provoquées. Découvertes qui permettent d'avancer, d'expérimenter, de cadrer, de communiquer. Ces éléments donc, qui à la fois nourrissent le projet ET leurs porteurs.

Le chemin de la transformation en est un qui doit à la fois se conjuguer au pluriel et au singulier. C'est ce que le récit de Frédéric Sellier nous fait comprendre de façon admirable et je l'en remercie (et j'attends avec impatience la suite !).

Bonne lecture !

## **Philippe Dancause**

Associé Directeur du cabinet conseil en stratégie du groupe Dancause.

Philippe Dancause habite Québec et agit à titre de conseiller stratégique auprès d'équipes de leaders qui tentent de changer le monde avec leur organisation. Depuis 23 ans il intervient dans le cadre de processus stratégiques auprès d'entreprises Canadiennes et Françaises. Il enseigne aussi la gestion de la complexité en organisation dans le cadre de masters spécialisés en France.

## **Avant-propos : ce que vous apprendrez dans ce livre**

Autour de moi, bon nombre de personnes m'ont souvent demandé pourquoi je n'écrivais pas quelque chose sur l'histoire de la transformation de mon entreprise. En effet, à ma connaissance, il y a peu de livres qui racontent, par les acteurs eux-mêmes, la transformation qu'ils ont opérée. Ce que l'on trouve habituellement, ce sont des livres qui relatent ce qui s'est passé dans certaines entreprises. Leur but est de montrer et de faire connaître ces transformations et d'en faire une synthèse mettant en valeur leurs points communs. Je trouve cette démarche très intéressante de par l'exercice parce qu'elle s'appuie sur un panel représentatif d'entreprises qui ont osé se mettre en ordre de marche. Mais y a-t-il une entreprise identique, concernant son histoire, ses valeurs ? Donc, un livre sur l'expérience particulière de mon entreprise me motivait.

Mon souhait et mon envie sont de vous raconter dans les détails, une histoire de transformation réalisée par les collaborateurs dans mon entreprise. Sa particularité est qu'elle provient du « middle management » et non du « top management », comme la plupart des transformations dont j'ai connaissance. Il me semble que c'est une transformation plus durable parce qu'elle est créée de toutes pièces. Et surtout de toutes mains par les collaborateurs qui se sont engagés corps et âme afin d'être partie prenante dans la construction de leur entreprise.

Mon souhait est de proposer à chacun le chemin qu'il peut prendre pour être un acteur majeur du changement de son organisation en y apportant le meilleur de lui-même. Pour cela, j'ai compris qu'il y avait un processus à suivre et une éthique à avoir. Il y a aussi tout un parcours à faire sur soi, parce qu'il n'y a pas de changement collectif sans changement personnel. J'espère que la lecture de ce livre va vous donner des clés, des méthodes, des propositions d'actions que vous pourrez mettre en place dès que vous le souhaiterez. Parce qu'il s'agit avant tout d'un choix et d'un chemin personnel.

Je vous souhaite une lecture active, vous mettant en action. C'est le plus beau cadeau que vous pourrez me faire. Car j'aime les cadeaux, surtout ceux

qui permettent à chacun de vivre son rêve et de le réaliser.

## Qui suis-je ?

J'ai fait tout mon parcours professionnel exclusivement dans la distribution textile. D'ailleurs, je ne sais pas si c'est moi qui ai choisi la mode ou si c'est la mode qui est venue tout naturellement à moi. Durant de nombreuses années, j'ai appris ce qu'était le management, la relation client, le marketing, etc. Au cours de cette période, j'ai compris qu'il y avait des métiers qui n'étaient pas faits pour moi, des valeurs qui ne me convenaient pas et, surtout, qu'il y avait des formes de management très différentes dont une en particulier à l'encontre de ma vision du manager.

C'est à cette époque que j'ai commencé à engager un travail personnel à travers différentes formations. Parce que je voulais en savoir un peu plus sur mon propre mode de fonctionnement, et pas seulement par les retours de mon manager. Je me suis alors intéressé au coaching. J'ai suivi certains parcours pour approfondir le sujet, tout en ne me sentant pas à ma place dans ce métier de coach. Peut-être que je ne voulais pas à nouveau me plier aux préceptes de la fonction !

M'est venue l'idée de créer mon propre poste, ma propre mission, celle qui devait m'aller comme un gant, du sur-mesure. J'estimais que c'était le bon moment de le faire. Et surtout, parce que qu'il y a un vrai plaisir à décider soi-même de ce que l'on veut dans son entreprise, au lieu d'attendre que l'on nous dise ce que l'on doit faire.

C'est pourquoi je souhaite à chacun, s'il le désire bien sûr, d'entamer la même démarche. Désormais, mon rôle est de faire en sorte que la jeune génération arrivant dans une entreprise puisse vraiment tracer son propre chemin. Et le bénéfice existe à la fois pour la personne et son entreprise, le but étant de ne pas subir le choix des managers.

## Introduction

C'est décidé, je me lance. Je vais vous raconter l'histoire de la transformation culturelle de mon entreprise. Je vais raconter cette belle histoire le plus fidèlement possible puisque que je l'ai vécue. Ce dont je suis sûr, c'est que c'est un bel exercice. D'abord, parce qu'il va me permettre de faire un arrêt sur images, de mieux analyser tout ce parcours riche d'enseignements. Ensuite, parce que je vais vous le transmettre. Il se trouve que, plus j'en parle autour de moi, plus on m'invite à le faire, voire à me dire : « Dès que ton livre est sorti, je le lis ». Merci à eux pour ce coup de pouce !

J'en attends donc, non seulement un vrai plaisir, mais aussi de la joie et du bonheur. Je crois que c'est possible de nos jours ! Peut-être aussi parce que je fais partie de cette catégorie de personnes qui regarde l'avenir avec optimisme. Et puis l'adage ne dit-il pas : « Happiness is a journey, not a destination » ? N'est-ce pas dans l'action que l'on se réalise ? De même qu'avec ce que l'on apprend tous les jours ?

Mon entreprise, je la connais très bien pour y avoir passé de longues années. Cela me permet d'avoir du recul sur le sujet. En fait, je vous l'avoue, j'ai envie de vous parler d'un sujet majeur d'actualité, le besoin des entreprises de se transformer. Mais, à cette occasion, parle-t-on de la force vive des collaborateurs de l'entreprise ? Pour ma part, je fais souvent le constat que beaucoup de collaborateurs somnolent, certains en toute conscience, d'autres non. Mais aussi qu'il y en a d'autres qui n'attendent qu'une seule chose, de renverser des montagnes ! Je pense aussi que de nombreux dirigeants ne réalisent pas à quel point certains de leurs collaborateurs n'expriment que 10% de leur potentiel. Et je rencontre tous les jours des collaborateurs qui n'ont qu'une seule envie, celle de prendre le volant « sans conduite accompagnée ». Ce n'est pas qu'ils veulent être indépendants et faire ce qu'ils veulent comme ils le veulent, c'est de pouvoir tracer, écrire un bout de chemin, sans trop savoir le but. Même si le résultat n'est peut-être pas très clair au départ, je vous assure qu'il faut les laisser expérimenter. Ils ont une intuition, des convictions, et l'intention de faire ce qu'il leur semble être bon et ce pour quoi ils sont faits. Ils mettent leurs