

The 10 Essential Principles of Implementation Leadership: Real-World Applications of Change Leadership Acumen

Glenn A. Tapia

*Director of Leadership and Organizational Intelligence
Alliance for Community and Justice Innovation (ACJI)*

Alexandra Walker

*Director of Community Relations and Strategy
Alliance for Community and Justice Innovation (ACJI)*

Les 10 principes essentiels du leadership en matière de mise en œuvre de nouvelles initiatives dans le champ pénal: Applications réelles de l'acuité du leadership en matière de changement

https://www.uscourts.gov/sites/default/files/84_02_02_0.pdf

DANS LES DOMAINES où se croisent les services à la personne, le changement de comportement, le leadership et le secteur public, le rythme du changement s'accélère. Si les responsables des services à la personne du secteur public ne sont pas étrangers au changement, l'environnement autour et à l'intérieur des organisations devient de plus en plus complexe et fluide. Dans le système de justice pénale, par exemple, les dirigeants d'organisations contemporaines ont assisté à des changements à grande échelle dans les moyens spécifiques mis en œuvre pour atteindre les objectifs flous de la sécurité publique et de la justice. Les organisations fondées à l'origine sur un code moral et exclusif de justice rétributive ont aujourd'hui dépassé la période de justice guidée par la théorie pour entrer dans un environnement où la science guide la pratique. Le mouvement actuel fondé sur des données probantes offre de nouvelles possibilités d'excellence dans l'administration publique, mais aussi une complexité accrue.

Les solutions courantes pour atteindre l'excellence organisationnelle ont principalement consisté en la mise en œuvre sur le terrain de pratiques et de programmes fondés sur des données probantes et d'innovations basées sur la recherche. Les organes législatifs fédéraux, étatiques et locaux ont investi des montants impressionnants de fonds publics dans des projets de mise en œuvre et des méthodes fondées sur des données probantes en vue d'améliorer les résultats. Pourtant, nous constatons des taux d'échec élevés dans le secteur public lorsqu'il s'agit de réussir un changement organisationnel.

Globalement, 70 % des initiatives de changement n'atteignent pas le but recherché (Beer & Nohria, 2000). La communauté de la science de la mise en œuvre (*implantation* de nouvelles pratique) offre des preuves irréfutables que les initiatives traditionnelles de changement et de mise en œuvre ont des taux d'échec encore plus élevés lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des solutions fondées sur des données probantes pour améliorer les résultats de l'organisation. Par conséquent, les dirigeants doivent doter le personnel de leurs organisations de connaissances interdisciplinaires, de compétences complexes et de modèles de pratique, tous fournis avec l'application efficace de la science de la mise en œuvre.

Des décennies de recherche ont imprégné le domaine de nouvelles innovations, de nouvelles perspectives et de sentiments prometteurs pour les dirigeants. Cependant, lorsque nous prenons du recul et que nous examinons les résultats au niveau macroéconomique, nous constatons des tendances décevantes qui mettent en lumière des échecs organisationnels à grande échelle. Abstraction faite des anomalies liées à la pandémie de COVID-19, les prisons ne sont pas moins remplies que par le passé ; les taux de récidive ne baissent pas à des niveaux significatifs ; la taille et le champ d'action des agences de supervision communautaire (milieu ouvert) ont augmenté à des niveaux historiques sans que les résultats n'évoluent en conséquence. Les taux de troubles liés à l'utilisation de substances et de létalité due aux drogues dangereuses ont atteint des niveaux de "crise", et les profils de risque et de besoin des individus sont de plus en plus complexes à gérer pour le personnel. Pendant ce temps, les budgets locaux et nationaux et les charges augmentent et les flux de financement deviennent beaucoup plus compliqués. Alors que de nouveaux services directs fondés sur des données probantes pénètrent le secteur public, nous ne pouvons pas faire état d'un changement mesuré, proportionnel ou au moins correspondant dans les résultats au niveau macroéconomique.

Du point de vue microéconomique, nous constatons des tendances similaires d'échec au sein d'organisations individuelles. À une époque où les initiatives de mise en œuvre sont omniprésentes, les agences sont impuissantes à renforcer leur capacité interne à mesurer et à se concentrer sur la fidélité aux solutions fondées sur des données probantes. De nombreuses nouvelles initiatives de changement sont lancées, mais très peu atterrissent, s'installent et s'enracinent profondément dans la culture et les habitudes de l'organisation. Une initiative de changement est finalement éclipsée par une nouvelle initiative de changement qui, à son tour, est éclipsée par une autre initiative encore différente.

Les limitations au changement comme coupable

Alors que les nouveaux dirigeants tentent de concilier les nombreuses exigences concurrentes de l'excellence organisationnelle, les organisations sont devenues plus grandes, plus bureaucratiques et, en fin de compte, plus complexes. Alors que les dirigeants et les organisations sont confrontés à des défis pour répondre aux changements initiés de l'extérieur (*outside-in*) ou induits de l'intérieur (*inside-out*), les nouveaux dirigeants émergent sans développement intentionnel et sans acuité sur la science de la mise en œuvre, le changement organisationnel et le développement organisationnel. Alors que les dirigeants investissent dans le développement traditionnel du leadership pour les nouveaux membres des équipes de direction, ces programmes traditionnels et vieillissants sont souvent dépourvus de développement dans les sciences de la mise en œuvre et de l'organisation. Notre approche traditionnelle persiste alors que nous ajoutons de nouvelles divisions, unités, niveaux de personnel, postes spécialisés et cadres, tous conçus pour influencer le changement organisationnel. Et cela ne fonctionne pas.

Une organisation est un corps unique composé de nombreuses parties interdépendantes. Au fur et à mesure qu'elle grandit en taille et en complexité, elle est souvent privée d'un sens aigu du changement pour nourrir sa croissance. C'est ce qu'on appelle les limitations du changement, c'est-à-dire l'augmentation progressive de la taille, de la portée et de la complexité d'une organisation alors que les personnes qui la composent sont simultanément privées des outils et des connaissances nécessaires pour soutenir le changement. L'écart entre ce que l'organisation doit changer et sa capacité réelle à conduire le changement est le symptôme de l'inertie au changement. Plus cet écart est grand, plus les problèmes liés au changement organisationnel peuvent s'infiltrer comme une maladie cachée.

Trop souvent, nous diagnostiquons à tort l'échec de la mise en œuvre comme un échec de l'innovation. Ce n'est peut-être pas la pratique fondée sur des données probantes qui ne fonctionne pas. Il peut s'agir d'une stratégie de mise en œuvre impuissante, d'une culture organisationnelle inhospitalière ou d'une stratégie de leadership mal appliquée à notre travail de changement. Le cadre organisationnellement intelligent a la capacité de diagnostiquer correctement si l'innovation elle-même est défectueuse, si la mise en œuvre est défectueuse, si la culture doit changer et si l'approche du leadership est mal appliquée. En d'autres termes, ce ne sont pas seulement les innovations elles-mêmes qui échouent, c'est la mise en œuvre qui échoue, parce que les organisations sont privées des « nutriments » nécessaires au changement.

L'intelligence organisationnelle comme cadre de changement

Le monde réel du changement est ardu et impitoyable. Les résultats des organisations reflètent parfaitement leur degré de limitation au changement et, en fin de compte, leur degré d'intelligence organisationnelle. L'intelligence organisationnelle se manifeste lorsque le leadership favorise un changement sain et perpétuel de la culture et des habitudes de l'organisation. L'intelligence organisationnelle exige que nous adoptions et appliquions les principes de la conduite du changement organisationnel, dérivés de la pratique mais étayés par des données empiriques, plutôt que la gestion du changement. La gestion du changement implique que le changement est quelque chose que nous pouvons contrôler et donc gérer. L'ignorance organisationnelle se manifeste lorsque les initiatives de changement sont mises en œuvre avec des méthodes traditionnelles de formation en classe, de politique et de procédure, de législation ou de simples stratégies de réorganisation. Elle implique que les dirigeants s'efforcent de gérer à la fois le changement et les personnes. L'organisation ignorante pense qu'elle doit se protéger en interne contre le changement. En revanche, l'intelligence organisationnelle est présente lorsque les cadres estiment qu'ils doivent s'efforcer de perpétuer le sens du changement de leurs équipes et des nouveaux dirigeants. Elle implique que les cadres et le personnel accomplissent le travail plus difficile consistant à appliquer les principes et les pratiques de la science de la mise en œuvre et à contribuer aux corpus toujours croissants de la recherche sur la mise en œuvre et l'organisation.

Bien qu'il existe huit domaines uniques au sein de *l'Intelligence organisationnelle pour les innovateurs de la communauté et de la justice*, cet article se concentrera sur le domaine de l'acuité de la conduite du changement, qui est essentiel pour réaliser un changement authentique et durable. *L'acuité de la conduite du changement* est le degré d'efforts de conduite du changement, alignés sur les principes et pratiques scientifiques d'un changement organisationnel efficace. Il s'agit des moyens spécifiques, étayés sur le plan universitaire et pourtant dérivés de la pratique, par lesquels les objectifs de changement organisationnel sont poursuivis, et qui sont incarnés dans les 10 principes essentiels du leadership de mise en œuvre. Ces principes constituent la base de l'acuité du leadership en matière de

changement et sont une nécessité pour parvenir à une intelligence organisationnelle à des niveaux soutenus.

Les 10 principes essentiels du leadership de mise en œuvre™

Principe 1 : Faire confiance à la vision

L'état d'esprit des cadres est contagieux, et le cadre est la contagion. Les programmes traditionnels de développement du leadership nous ont amenés à croire que le leadership et la vision du changement sont les briques et le mortier des pratiques de changement efficaces. On enseigne aux cadres que nous devons gérer le changement, comme s'il s'agissait d'un phénomène que nous pouvons d'une manière ou d'une autre contrôler et donc régir par des pratiques de gestion. Cela conduit souvent à des approches technocratiques qui ne sont pas propices au changement adaptatif. Ce qui n'est pas pris en compte dans la formule traditionnelle du leadership, c'est que l'état d'esprit d'un leader (pensées, attitudes, émotions, valeurs et croyances) est un phénomène contagieux qui affecte grandement la manière dont les autres abordent la mise en œuvre et le changement. Faire confiance à la vision signifie que les leaders du changement doivent aborder leur travail en sachant qu'ils sont les porteurs de l'acclimatation mentale de l'organisation et que leur attitude est plus influente et contagieuse que leurs comportements plus explicites.

La communauté des neurosciences continue de développer un corpus scientifique sur le phénomène connu sous le nom de contagion émotionnelle. Cette science s'articule autour du système limbique du cerveau humain, qui est à la fois notre centre émotionnel et notre moteur décisionnel. Plus précisément, le système limbique fonctionne selon une structure en boucle ouverte dans laquelle le cerveau gère les émotions internes avec des stimuli externes. Contrairement à un système en boucle fermée qui s'autorégule, notre cerveau de mammifère, dans son format en boucle ouverte, est aussi régulé par les pensées, les émotions et les croyances des autres. L'aspect en boucle ouverte de notre région limbique explique pourquoi nous pouvons être stressés par le stress des autres, mais aussi apaisés par les autres. En tant que mammifères, nous aimons nous approprier nos sentiments à partir de ceux des autres. En outre, les propriétés de régulation émotionnelle de notre cerveau se manifestent sur le plan physiologique. Certaines de nos fonctions physiologiques, telles que la tension artérielle, la sécrétion d'acides gras et d'hormones, notre système immunitaire, la fonction du sommeil et même notre système cardiovasculaire, dépendent de la manière dont nous régulons nos émotions. Vous en avez peut-être fait l'expérience en entrant dans une réunion tendue alors que vous êtes de bonne humeur ; vous ressentez le climat émotionnel de la pièce et réagissez en modérant votre propre bonne humeur pour qu'elle corresponde à celle de la pièce. Ou peut-être vous êtes-vous approché d'un groupe de personnes qui riaient alors que vous étiez d'humeur neutre ; vous vous êtes retrouvé quelque peu involontairement à participer à ces interactions en souriant ou en riant à votre tour. Même un bâillement contagieux témoigne de la contagion émotionnelle à l'œuvre. Les leaders peuvent influencer directement la physiologie et les émotions des autres à travers les leurs.

En outre, plus de deux cents études montrent que les humains ont une préférence implicite plus marquée pour les expériences mentales négatives que pour les positives (Schemer, 2012 ; Zak, 2015). Nous sommes câblés pour investir plus d'énergie émotionnelle dans les mauvaises nouvelles que dans les bonnes, ce qui a conduit à notre survie en tant qu'espèce. Cette recherche est particulièrement pertinente dans le cadre de la mise en œuvre, car la combinaison de la contagion émotionnelle et de l'asymétrie naturelle des expériences négatives par rapport aux expériences positives constitue un défi palpable pour le leadership. Les attitudes se propagent comme l'électricité sur un réseau sans fil reliant les mentalités individuelles et collectives des êtres humains. Ce réseau ne fait pas de distinction entre les mentalités négatives et positives, et les dirigeants ont la responsabilité de transmettre des attitudes

plus positives et adaptatives sur ce réseau. La mise en œuvre dans le monde réel est pleine de défis et d'incertitudes, et la façon dont nous pensons et agissons en tant que cadres dans ces situations motive les autres à penser et à agir en conséquence. Les cadres intelligents sur le plan organisationnel pratiquent l'art et la science de partager un état d'esprit adaptatif afin d'influencer celui des autres.

Principe 2 : Murphy nous déteste

Le changement organisationnel naturel inclut le fait que les choses tournent mal, en particulier dans le cadre de la mise en œuvre. Nous connaissons des mouvements de personnel à des postes clés, nous devons répondre à de nouvelles exigences législatives qui mobilisent nos capacités et nous sommes confrontés à l'impact sur notre propre stratégie lorsque les agences partenaires modifient leurs politiques. La loi de Murphy (ce qui peut mal tourner, tournera mal) s'applique à la mise en œuvre parce qu'elle s'applique aux organisations. Ce qui peut mal tourner dans le cadre de la mise en œuvre le fera très certainement.

Le biais naturel de négativité de l'être humain peut être utile aux responsables de la mise en œuvre. Planifier les défis en exploitant notre propension à nous concentrer sur ce qui pourrait mal tourner permet aux dirigeants et aux équipes de mise en œuvre de prévoir les problèmes techniques et adaptatifs et d'élaborer des plans d'urgence pour les résoudre. L'intérêt de cet exercice ne réside pas tant dans l'élaboration d'un plan que dans la création d'un environnement où les problèmes sont les bienvenus ; les personnes qui les suivent éprouvent alors moins de stress lorsqu'ils surviennent. La planification des problèmes permet donc aux dirigeants de créer un environnement hospitalier où les problèmes sont accueillis non pas comme l'exception à la mise en œuvre, mais comme la règle. Dans un tel environnement, les personnes devront être plus agiles car elles accepteront le fait que les problèmes sont naturels plutôt qu'étrangers au changement. Les dirigeants intelligents sur le plan organisationnel prévoient d'échouer. Le leadership de mise en œuvre nous oblige à planifier nos échecs et, par conséquent, à marginaliser la gravité de l'échec lorsqu'il se produit. Cette approche franche mais authentique permet aux membres de l'organisation d'adopter un état d'esprit beaucoup plus adaptatif. Les cadres intelligents sur le plan organisationnel créent un environnement plus accueillant pour les autres, qui peuvent ainsi commettre des erreurs avec beaucoup de grâce.

Principe 3 : Être à l'aise dans l'inconfort

Il n'y a pas de mise en œuvre dans la zone de confort, ni de confort dans la zone de mise en œuvre. Nous ne pouvons pas espérer changer nos pratiques, nos habitudes, notre culture, nos organisations et nos résultats sans un changement correspondant de nos perceptions de ce qui est confortable. De nombreux théoriciens du changement organisationnel ont fait un clin d'œil à cette notion, mais nous ont laissé des modèles de changement linéaires qui ne tiennent tout simplement pas compte du monde réel des systèmes modernes de maintien des personnes.

Par exemple, la courbe de changement de Kübler-Ross, élaborée dans les années 1960, visait à illustrer ce qu'une personne traverse lorsqu'elle s'adapte à un changement majeur dans sa vie et a été appliquée à la gestion du changement organisationnel dans les années 1980 (Kübler-Ross, Wessler, & Avioli, 1972). Le modèle proposait une approche par étapes du deuil, selon laquelle les individus, et plus tard les organisations, passent par des étapes séquentielles d'amélioration progressive du changement au fil du temps, jusqu'à ce que le changement soit terminé. Il en va de même pour d'autres théoriciens du changement organisationnel tels que John Kotter qui, dans les années 1990, a proposé une approche primée en huit étapes pour réussir le changement (2012). Nombreux sont ceux qui pensent que les courbes de changement originales constituent toujours des modèles puissants pour le changement. Le problème de ces modèles est qu'ils ont involontairement véhiculé l'illusion que le

changement est prévisible, qu'il se produit par étapes, qu'il y a un arrêt et un début perceptibles et que les choses s'améliorent séquentiellement au fil du temps. Si tel était le cas, les secteurs de la probation et de la justice modernes obtiendraient de bien meilleurs résultats en matière de mise en œuvre que les 70 % d'échecs globaux mentionnés plus haut.

Dans le monde réel, les systèmes judiciaires sont à différents stades de changement pour différentes innovations, certaines inspirées et beaucoup imposées, à tout moment. Les responsables du changement jonglent avec plusieurs initiatives de changement à la fois et ont été conditionnés à appliquer un concept de résistance au changement jusqu'à ce que le changement soit terminé. Il n'y a pas d'initiative de changement unique, il n'y a pas d'arrêt et de départ perceptibles, et il n'y a certainement pas de liste de contrôle séquentielle fondée sur des données probantes sur la manière dont les responsables du changement s'y prennent pour obtenir de nouveaux résultats. C'est plutôt le chaos qui règne, et les leaders du monde réel de la probation et de la justice doivent trouver du réconfort dans ce chaos. Plus important encore peut-être, ils doivent transmettre cette notion aux autres.

La communauté des sciences de la mise en œuvre a présenté un modèle de changement plus hospitalier dans la *zone productive de déséquilibre* (Heifetz, Heifetz, Grashow et Linksy, 2009). Issu de la littérature sur le leadership adaptatif, ce modèle établit effectivement que le changement ne peut se produire dans la zone où nous nous sentons à l'aise et oblige les dirigeants à s'engager fermement à travailler en dehors de leur bulle de confort personnel et organisationnel. Le modèle établit une vérité, à savoir que le changement n'est pas linéaire, mais qu'il s'agit d'un phénomène très dynamique et plutôt imprévisible.

Alors que les modèles de changement linéaire impliquent que les leaders résilients restent debout et encaissent les coups du changement jusqu'à ce qu'il soit terminé, le véritable changement exige de dépasser la linéarité et la résilience pour passer à des modèles qui exigent que nous avançons, que nous nous déplaçons latéralement et que nous reculons à travers des niveaux de chaos en constante évolution et que nous maintenons la fluidité mentale et pratique nécessaire pour guider les autres à travers le tourbillon du changement. Le leadership de mise en œuvre dans le monde réel est perpétuel et continu, sans véritable début, sans véritable fin et avec très peu de répit dans le chaos. Le leader intelligent sur le plan organisationnel est à l'aise dans l'inconfort et incite les autres à faire de même.

Principe 4 : S'adapter ou mourir

De nombreuses initiatives de changement qui meurent sur pied sont dues, en grande partie, aux approches de leadership et de résolution de problèmes qui ont été choisies. Nos niveaux impuissants de réussite du changement sont entravés par notre propre approche de la résolution des problèmes et, en tant que leaders du changement, nous nous efforçons souvent de résoudre les problèmes que nous avons créés avec des solutions antérieures.

Les leaders du changement sont des résolveurs de problèmes naturels. Le leader intelligent sur le plan organisationnel est d'abord un diagnostiqueur de problèmes compétent. Si nous ne parvenons pas à diagnostiquer correctement les problèmes comme étant techniques ou adaptatifs, puis à adapter notre solution en conséquence, nous connaissons une mutation des problèmes, phénomène qui se produit lorsque de nouveaux problèmes inorganiques apparaissent parce que les dirigeants ont mal appliqué des solutions techniques à des problèmes qui n'étaient pas techniques. Les solutions techniques, lorsqu'elles sont appliquées à des problèmes adaptatifs, créent des problèmes encore plus adaptatifs.

Les problèmes techniques sont ceux qui sont faciles à identifier clairement, qui n'existent que dans quelques endroits de l'organisation et qui peuvent souvent être résolus rapidement par un acte d'autorité décisionnelle. Ce sont les problèmes noirs et blancs qui, à leur tour, exigent des solutions noires et blanches. En revanche, les problèmes adaptatifs sont ceux dont la cause première n'est pas facile à identifier, qui sont présents dans de nombreux endroits de l'organisation et qui relèvent souvent de l'état d'esprit collectif des personnes. Ils sont difficiles à identifier et donc faciles à nier. Les solutions aux problèmes adaptatifs requièrent de l'expérimentation, de la découverte et du temps pour les mettre en œuvre et les perfectionner. Les problèmes adaptatifs exigent des solutions qui peuvent être en dehors des normes et des limites actuelles de l'organisation. Il s'agit de problèmes gris qui nécessitent de la fluidité parmi encore plus de nuances de gris dans l'élaboration des solutions.

Les problèmes d'adaptation se manifestent souvent sous forme de symptômes dans les situations de changement. Par exemple, le personnel peut être réfractaire à de nouvelles initiatives parce qu'elles demandent beaucoup de travail et sont différentes. Cette description d'un problème peut en fait être un symptôme superficiel d'une situation plus profonde, plus large et plus omniprésente. Le personnel peut avoir le sentiment de maîtriser son travail actuel et, par conséquent, se sentir menacé par une nouvelle façon de travailler. Le personnel peut avoir des attitudes négatives préexistantes à l'égard du changement parce qu'il s'écarte de l'approche normale de son travail. Le personnel peut avoir l'impression que le changement nuira à son travail plutôt qu'il ne l'améliorera et éprouvera un désaccord attitudinal et émotionnel quant à la raison d'être de l'initiative elle-même. Au fond, il s'agit de problèmes d'adaptation, présentés de manière pratique avec des symptômes, et qui apparaissent comme des problèmes techniques à un œil ignorant de l'organisation.

Cette situation est courante dans les organisations. Le résultat est souvent une conformité commandée ou réglementée par les dirigeants, ce qui est une voie directe vers la mutation des problèmes. Les politiques, les procédures, les réglementations, les ordres et les attentes en matière de performances sont tout à fait dans la norme des agences judiciaires du secteur public. Souvent dotées d'une culture hiérarchique, ces organisations sont prédisposées à résoudre les problèmes à l'aide de règles. C'est ce à quoi nous sommes habitués et cela correspond à nos limites, à nos outils et à notre confort. Toutefois, il est rare qu'une nouvelle politique, procédure ou série de règles (solution technique) modifie l'état d'esprit préexistant d'une personne ou d'un groupe à l'encontre du changement (problème adaptatif). Lorsque nous appliquons une solution technique à un problème d'adaptation, cela aggrave et intensifie les attitudes négatives préexistantes à l'égard du changement. Le changement est exaltant lorsqu'il est effectué par nous, épuisant lorsqu'il est effectué sur nous, et de nouveaux problèmes apparaissent lorsqu'il y a inadéquation de la solution. Les cadres intelligents sur le plan organisationnel sont capables de discerner entre les symptômes et les problèmes et sont aptes à diagnostiquer les problèmes comme étant soit techniques, soit adaptatifs. Ce sont les cadres qui acceptent la puissance vague et incertaine de leurs solutions adaptatives expérimentales.

Principe 5 : Échouer encore, échouer souvent

L'échec est une vertu alors que la perfection est un vice du changement organisationnel. En tant qu'individus et communautés, nous sommes socialement conditionnés à croire que la perfection est vertueuse et que l'échec est interdit. Imaginez une personne ambitieuse qui passe un entretien pour un poste important. Lorsqu'on lui demande quelles sont ses forces et ses faiblesses, il explique que sa faiblesse est son perfectionnisme. Souvent, cette tactique est une tentative voilée de montrer une force déguisée en faiblesse. Ce déguisement n'est nécessaire que parce que nous avons fait de l'échec un tabou organisationnel. La conduite du changement exige une permission abondante et explicite d'échouer comme précédent à l'apprentissage et exige que nous fassions de l'échec sain une partie importante de l'apprentissage humain et organisationnel. En tant que leaders du changement, nous

ne devons pas nous contenter d'autoriser les autres à échouer dans le cadre de la mise en œuvre, mais plutôt faire de l'échec une attente explicite de la part de ceux qui mettent en œuvre le changement sur le terrain.

Imaginez une organisation intelligente, dotée d'une culture axée sur l'excellence, bien au-delà de ses capacités, qui autoriserait ses membres à échouer au cours de leur apprentissage. Imaginez une organisation qui recueille les moments d'apprentissage importants en parlant explicitement au personnel de l'importance de leurs échecs et en faisant l'inventaire de l'apprentissage qui s'est produit au cours du processus d'échec. Imaginez une organisation qui supprime les limites implicites selon lesquelles personne n'échoue sans conséquence, mais qui récompense plutôt le personnel capable d'enseigner ce qu'il a appris au cours du processus d'échec. Cela caractérise une organisation intelligente dont la culture est propice à un changement authentique.

Après une décennie d'application de la science de la mise en œuvre à des contextes judiciaires réels, j'ai observé que lorsque nous punissons et interdisons l'échec, nous créons une culture inhospitalière à la mise en œuvre et au changement. Bien trop souvent, le leadership technique et hiérarchique sape ce qui est nécessaire pour que les gens apprennent d'une manière sûre et saine. Si les personnes ne bénéficient pas d'une sécurité psychologique explicite pour apprendre, l'organisation elle-même n'apprendra pas. L'apprentissage le plus profond que nous connaissons est souvent précédé d'un échec. Si nous craignons l'échec, nous craignons en fin de compte l'apprentissage. Si nous craignons l'apprentissage, nous craignons le changement. Si nous craignons le changement, nous craignons la mise en œuvre. Le véritable changement se produit lorsque l'échec et le changement sont synonymes plutôt que concurrents. Les leaders du changement intelligents sur le plan organisationnel influencent les autres pour qu'ils séparent l'idée que l'expérience de l'échec est très éloignée de celle du changement.

Principe 6 : La culture est reine

Toute mise en œuvre et toute stratégie se situent en aval de la culture organisationnelle. Quiconque néglige de diagnostiquer et de comprendre pleinement la culture organisationnelle en deviendra la victime. Dans le secteur de la justice pénale, la culture est reine. Dans notre environnement, la culture est l'écosystème sous-jacent de croyances, de pensées, d'attitudes, de perceptions, de comportements, de traditions et d'habitudes parmi la somme collective des personnes d'une organisation. Elle est omniprésente, mais impalpable et invisible, et donc souvent négligée dans les efforts de changement organisationnel. Dans le secteur public, et en particulier dans la justice pénale, elle est plus puissante que n'importe quel budget, n'importe quel dirigeant, n'importe quelle politique, n'importe quelle stratégie, n'importe quel ensemble de politiques et n'importe quelle loi. Cela inclut la criminologie et la science de la mise en œuvre.

La culture est un phénomène étrange et plutôt insaisissable, mais ses impacts sont concrets. Les responsables de la mise en œuvre ont l'obligation explicite de comprendre la science organisationnelle qui sous-tend la culture et la manière dont elle peut entraver le changement. L'inhibition du changement commence lorsque les dirigeants sont privés de l'acuité intentionnelle qui leur permet d'aborder la culture de manière réfléchie et qu'ils doivent, au lieu de cela, se battre contre la culture comme s'il s'agissait d'une réflexion après coup sans espoir. Bien que la source originale ne soit pas confirmée, Peter Drucker est souvent célèbre pour avoir déclaré que "la culture mange la stratégie au petit déjeuner", ce qui implique que la plupart des stratégies de changement vivront et mourront aux mains de la culture organisationnelle. Cette notion abstraite de culture n'est pas nouvelle ; par exemple, Ward Goodenough a déclaré :

"La culture consiste en tout ce que l'on a en soi : La culture consiste en tout ce qu'il faut savoir ou croire pour fonctionner d'une manière acceptable pour ses membres . La culture n'est pas un phénomène matériel ; elle n'est pas constituée de choses, de personnes, de comportements ou d'émotions. Il s'agit plutôt d'une organisation de ces choses. Il s'agit des formes des choses que les gens ont à l'esprit, de leurs modèles de perception, de relation et d'interprétation. (Garvin, 1956, p167)

Si la culture organisationnelle est un phénomène bien établi, les secteurs de la probation et de la justice ont souvent manqué de perspicacité pour mesurer, diagnostiquer, comprendre et modifier leur propre culture. La culture de la justice pénale présente des caractéristiques uniques qui rendent le changement encore plus difficile. Les lois, la jurisprudence, les pratiques, les habitudes et les descriptions de poste comportent des objectifs contradictoires. Il existe un conflit de rôles entre les obligations concurrentes de dissuasion, de réhabilitation, de responsabilisation du délinquant, de rétribution/punition, de neutralisation, de réparation du préjudice et de contrôle des coûts. Imaginez chacun de ces objectifs concurrents comme les couleurs indépendantes mais concurrentes d'un Rubik's Cube. Lorsque nous résolvons un problème (par exemple, la punition), nous sommes en concurrence avec la demande de soutien d'un autre problème (par exemple, la réadaptation). Nous pouvons nous efforcer de résoudre le problème de la punition tout en perturbant la réadaptation, en aggravant le contrôle des coûts et en négligeant la réparation des victimes et de la communauté. Les responsables du changement sont chargés de résoudre un puzzle complexe de demandes concurrentielles ; souvent, ils finissent par se contenter de la voie de la moindre résistance, ce qui se traduit par une stratégie de mise en œuvre impuissante et des résultats de statu quo léthargiques.

Cameron et Quinn (2011) offrent peut-être les outils et le cadre les plus accessibles intellectuellement pour la *culture organisationnelle dans le cadre des valeurs concurrentes* (Competing Values Framework) et *l'instrument d'évaluation de la culture organisationnelle* (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI). Leur travail contient des cibles convaincantes que les responsables de la justice peuvent consulter et appliquer à leur pratique des modèles de changement. Le changement de culture n'est pas un phénomène technique et ne peut donc pas être abordé de manière technocratique à l'aide de listes de contrôle et d'autres approches mécaniques telles que la réglementation, les politiques et les procédures. Il s'agit d'un phénomène adaptatif qui nécessite un sens aigu de la mise en œuvre et du changement.

Les leaders du changement doivent avoir à la fois le sens de la mise en œuvre et le sens de l'organisation pour être efficaces dans leur travail. La culture est un bocal qui emprisonne et limite nos initiatives de changement, et les dirigeants ne peuvent pas lire l'étiquette lorsqu'ils se trouvent à l'intérieur du bocal de leur propre culture et des limites de leur organisation. Imaginez un dirigeant incapable de discerner la culture organisationnelle parce qu'il n'est pas seulement acclimaté à cette culture, mais qu'il en est aussi le produit ; cela rend la culture invisible de l'intérieur. Les leaders du changement intelligents sur le plan organisationnel possèdent les connaissances, les compétences et les outils nécessaires pour identifier, diagnostiquer, comprendre et modifier leur culture organisationnelle. Ils peuvent lire l'étiquette parce qu'ils peuvent sortir du bocal de leur propre culture grâce à leur sens du leadership de mise en œuvre.

Principe 7 : Diriger les cœurs, diriger les esprits

L'enseignement traditionnel du management s'est concentré sur des approches comportementales de la direction d'autrui. Le leadership technique se préoccupe des règles et des procédures de l'innovation, mais les gens ont besoin de comprendre pourquoi on leur demande de faire quelque chose qui sort de leur zone de confort. Le leadership de mise en œuvre met l'accent sur l'état d'esprit,

de sorte que ceux qui mettent en œuvre le changement puissent être maîtres de leurs propres comportements. Lorsqu'un leader du changement influence et inspire l'état d'esprit des autres, il est libéré du fardeau de la gestion des comportements individuels.

Simon Sinek a dit que "les gens n'achètent pas ce que vous faites, ils achètent pourquoi vous le faites" (Sinek, 2009). Les leaders du changement doivent passer plus de temps à se concentrer sur la raison du changement (le pourquoi) avant de passer du temps sur le quoi et le comment du changement. Pour ce faire, ils doivent s'intéresser aux raisons intellectuelles et émotionnelles du changement, au-delà des compétences et des habitudes.

En tant qu'êtres humains, nous prenons des décisions sur le changement dans le centre de régulation émotionnelle de notre cerveau. Ce centre se trouve dans la même région que celle où nous ressentons, et nous ressentons en fonction de ce que nous pensons. Les décisions sont précédées par des émotions, qui sont à leur tour précédées par des pensées. Notre cerveau cognitif et comportemental décide, tandis que notre cœur commande ; lorsque nous négligeons le lien entre les raisons intellectuelles et émotionnelles du changement, nous obtenons des résultats indolents. À tous les niveaux, les gens entament le processus de changement avec de la volonté - une ressource temporaire et épuisable. Lorsque les choses deviennent réelles, la volonté s'épuise et la mentalité de statu quo revient dans notre cerveau, promettant un retour au confort et une échappatoire aux épreuves du changement.

Guidée par les neurosciences modernes et la discipline émergente du neuro-leadership, la collaboration cognitive adopte l'état d'esprit selon lequel nous sommes plus intelligents que moi. Le concept novateur et convaincant de la collaboration cognitive nous encourage à accéder aux différences cognitives neuro-fonctionnelles entre les individus au sein d'une organisation afin de prendre de meilleures décisions et d'élaborer de meilleures stratégies de changement. Elle exige que nous adoptions un état d'esprit tourné vers l'extérieur, c'est-à-dire que nous dépassions les limites de nos propres préférences de pensée et que nous répondions aux besoins, aux défis et aux objectifs d'autres personnes qui pensent très différemment de nous (Arbinger Institute, 2016). La collaboration cognitive nous oblige à établir des partenariats en raison des différences entre les personnes que nous servons en tant que leaders. Lorsque nous dirigeons les cœurs et les esprits, la mise en œuvre est plus inspirée et moins imposée. Les dirigeants intelligents sur le plan organisationnel veillent en permanence à l'engagement intellectuel et émotionnel des autres dans le cadre de leur travail de changement.

Principe 8 : être intentionnellement infini

L'objectif de la mise en œuvre est de perpétuer le changement organisationnel plutôt que d'y mettre fin. On dit souvent que la mise en œuvre est un marathon plutôt qu'un sprint. Les métaphores du marathon et du sprint sont toutefois des analogies fixes ou finis du changement, puisqu'elles ont toutes deux une fin avec des vainqueurs et des perdants clairs. Dans ces métaphores, l'objectif est terminal ; en d'autres termes, le but est d'arrêter la course. Le changement dans le monde réel n'est ni un marathon ni un sprint. La mise en œuvre est plutôt un engagement en faveur d'une agilité permanente. Le leadership en matière de mise en œuvre exige un état d'esprit personnel et collectif fondé sur la croissance perpétuelle, par opposition au changement qui est lié à des échéances arbitraires. Le rôle explicite d'un leader du changement est d'influencer l'état d'esprit des autres leaders et suiveurs et de comprendre que le changement organisationnel n'est pas linéaire, qu'il est à peine curviligne et qu'il n'y a pas de point d'arrêt ou de départ perceptible. Croire que le changement est terminal est la preuve d'un état d'esprit de leadership fixe qui nuit au changement et qui est probablement responsable de l'échec du changement à grande échelle dans le système judiciaire.

Cet état d'esprit perpétue les modèles de changement linéaires, condamne l'organisation aux politiques existantes et aux limites organisationnelles perçues, et garantit ainsi l'arrêt définitif d'un changement réussi. En pratique, cela signifie que le changement doit se produire dans le cadre de règles fixes existantes, avec des personnes fixes et des méthodes fixes. L'état d'esprit fini, dans son extrême, conduit à une planification fixe de la mise en œuvre. Malheureusement, les essais d'application de la science de la mise en œuvre, en particulier dans le secteur de la justice pénale, ont mis en lumière une réalité qui donne à réfléchir : les plans de mise en œuvre fixes ne durent tout simplement pas longtemps dans le monde réel. Une mentalité de leadership infini est une mentalité qui ne peut pas gouverner un temps où le changement organisationnel s'arrête. L'état d'esprit infini nous oblige à perpétuer la notion de changement permanent. Cela signifie que nous dirigeons dans un état constant d'agilité et d'expérimentation. Dans un état d'esprit fixe ou fini, l'exploration de la mise en œuvre par essais et erreurs est contraire à la norme. Dans un état d'esprit infini, les essais et les erreurs sont la méthode de changement la plus courante. Alors qu'un état d'esprit fixe considère le terme "mise en œuvre" comme un projet final, un état d'esprit infini considère la mise en œuvre comme une manière de faire qui mène à l'excellence organisationnelle. Les dirigeants qui appliquent l'état d'esprit infini savent que nous devons jouer le jeu du changement avec des joueurs agiles, un plan agile et des règles flexibles. À la base, l'état d'esprit du leadership fini est une forme de leadership technique. Elle est parfois utile, mais lorsqu'elle est utilisée dans l'ensemble de l'environnement de changement, elle ne répond pas aux besoins réels des acteurs organisationnels qui mettent en œuvre le changement. L'état d'esprit infini est une manière adaptative de conduire le changement qui correspond bien mieux aux essais réels de mise en œuvre d'innovations fondées sur des données probantes. Les leaders du changement intelligents sur le plan organisationnel sont intentionnellement infinis dans leur façon de penser et ils influencent les autres à faire de même.

Principe 9 : Franchir le pas

La pandémie de COVID-19 a mis en lumière des situations convaincantes dans lesquelles les responsables du système judiciaire doivent fonctionner dans l'incertitude et l'ambiguïté et prendre des décisions imparfaites, voire totalement paradoxales. Imaginez le responsable qui doit décider d'admettre un nouveau détenu violent en prison tout en s'efforçant d'enrayer la propagation du virus. L'incarcération d'une personne dans une prison ou un centre fermé expose le personnel et les détenus à des contagions extérieures, tout en protégeant les victimes et les communautés contre d'autres dommages - du moins en théorie. Dans un paradoxe accablant, faire le contraire crée d'autres problèmes palpables et évidents. Il s'agit d'une décision presque impossible à prendre, et la tension liée à la nécessité de prendre la bonne décision peut paralyser les dirigeants technocratiques qui attendent que la réponse parfaite leur vienne à l'esprit. Si un leader du changement stagne dans cet espace entre certitude et incertitude, ce vide devient un abîme où un changement sain peut mourir définitivement.

Bien trop souvent, les responsables du changement passent leur temps à s'inquiéter de l'impact futur de leurs décisions. Un cliché bien connu vient à l'esprit : « L'inquiétude ne débarrasse pas demain de son problème, mais prive aujourd'hui de sa joie ». Le problème ici n'est pas de passer du temps à calculer l'avenir. Le problème est d'utiliser l'esprit pour s'inquiéter plutôt que pour imaginer. Le problème réside dans le fait que l'on utilise l'esprit pour s'inquiéter plutôt que pour imaginer. S'inquiéter, c'est se préparer au pire scénario, ce qui renforce un état d'esprit négatif que nous utilisons pour dépeindre la situation que nous ne voulons pas. Ici, plus que jamais, le perfectionnisme devient un vice pour le changement plutôt qu'une vertu. Dans ces situations, les leaders du changement devraient toujours consacrer du temps à la pleine conscience, mais pour imaginer la situation qu'ils souhaitent. L'inquiétude n'est qu'une utilisation destructrice de cette même imagination qui pourrait

être réutilisée pour faciliter des solutions créatives, adaptatives, non conventionnelles et expérimentales qui sont naturellement imparfaites. Le penseur perfectionniste attendra que la solution sans risque lui vienne à l'esprit. Et en attendant cette solution parfaite, le changement s'érodera jusqu'à ce qu'il prenne fin et que d'autres dirigeants émergents prennent la même habitude. Au fil du temps, cette habitude mentale devient le tissu de la culture organisationnelle qui règne en maître sur les meilleures stratégies de mise en œuvre et d'innovation.

Pour être efficace, la conduite du changement doit être catalysée par le courage de sortir de la paralysie analytique. Le système de justice pénale est très en retard dans l'application de la science de la mise en œuvre à son travail et c'est peut-être maintenant, plus que jamais, que nous devons découvrir de nouvelles façons de changer. Les dirigeants ne peuvent et ne doivent pas chercher à éviter les risques dans toutes les situations de changement. Au contraire, nous devons être à l'aise avec l'inconfort et accepter les risques certains de nos décisions incertaines.

Il est important de noter qu'un dirigeant courageux est aussi un dirigeant qui a peur. Demandez à n'importe quel leader courageux et il vous dira que son courage n'est pas l'absence de peur. Le courage intelligent consiste à faire le saut dans le gouffre de l'incertitude et dans un état connu d'incompétence consciente. Il s'agit d'un stade où l'on prend conscience de ce que l'on ignorait auparavant (incompétence inconsciente) et c'est un endroit stressant et délicat à partir duquel on peut agir. Les leaders efficaces du changement peuvent et doivent trouver du réconfort dans ce chaos.

La paralysie analytique est un signal pour aller de l'avant et non pour rester inerte. Elle signifie simplement que nous avons épuisé toutes les options possibles et qu'aucune d'entre elles ne garantit des résultats positifs. Ainsi, au lieu de la paralysie, nous faisons le saut dans l'incertitude et apprenons ce que nous devons apprendre. Il s'agit d'un état d'esprit de progrès plutôt que de perfection. Il s'agit de passer de solutions distinctes à des idées expérimentales. Les leaders du changement intelligents sur le plan organisationnel savent quand commencer l'analyse et quand la suspendre pour ensuite faire le saut courageux dans l'incertitude.

Principe 10 : Savourer le voyage

Les 10 principes essentiels de l'Implementation Leadership™ ont été glanés dans un journal personnel de leadership qui couvrait 10 ans de travail de science de l'implémentation appliquée à de grandes structures de justice pénale. À l'origine, ce journal était constitué de pensées, d'observations et d'éclairages aléatoires sur le meilleur et le pire des expériences de leadership dans le monde réel, dans cet environnement. L'une des leçons tirées de cette décennie d'apprentissage est que le leadership dans le monde réel nécessite un temps d'arrêt et de réflexion sur ce que vous avez appris et de partager cet apprentissage avec d'autres. Cet article est le fruit de notre réflexion sur le voyage de la science appliquée de la mise en œuvre et de la conduite du changement. Notre ambition est que nous travaillions tous à innover davantage sur ces principes.

Savourer le voyage signifie que les dirigeants ont le devoir de faire l'inventaire de leurs expériences afin que nous puissions voir de manière tangible ce que nous avons appris dans la poursuite infinie de l'intelligence organisationnelle. Il s'agit de se concentrer sur l'apprentissage et, plus important encore, sur le partage abondant de cet apprentissage avec d'autres dirigeants et suiveurs dans notre environnement collectif. Les essais de changement dans le monde réel, s'ils sont partagés ouvertement, contribuent à enrichir l'ensemble des connaissances sur la manière d'opérer un changement authentique dans un environnement difficile et complexe. Ce faisant, on ennoblit l'effort de changement organisationnel intelligent. Savourer le voyage signifie que nous sommes francs, provocateurs et transparents sur la mise en œuvre dans le monde réel et que nous aidons les autres

en partageant cette vérité. Il est de loin préférable d'accepter les épreuves du monde réel plutôt que de les camoufler. Les leaders du changement intelligents sur le plan organisationnel ont la conscience nécessaire pour inventorier et partager abondamment leurs expériences afin de capitaliser sur l'apprentissage en tant qu'organisation.

Le leader organisationnellement intelligent

Le leadership du changement organisationnellement intelligent consiste moins à créer de meilleurs suiveurs qu'à créer, en fin de compte, de meilleurs leaders du changement. Nous avons l'obligation morale d'aider les leaders émergents de notre système à être bien meilleurs dans leur travail que nous ne l'avons jamais été dans le nôtre. Nous pouvons accomplir de grandes choses dans les systèmes de service aux personnes lorsque nous choisissons de nous engager davantage en faveur de l'excellence et que nous abandonnons simultanément notre engagement envers nos limites de confort individuelles et organisationnelles. En d'autres termes, nous devons être plus loyaux envers le changement qu'envers notre propre zone de confort.

Les leaders du changement sont des personnes ambitieuses. On nous reproche souvent d'être plus ambitieux que le monde réel ne le permet. Les niveaux élevés d'ambition s'accompagnent de niveaux équivalents de déception lorsque les choses ne se passent pas bien. Nous pouvons facilement réduire cette déception en diminuant simplement notre ambition. Nous pouvons aussi viser plus haut et être prêts à rater plutôt que de viser moins haut en espérant faire mouche. Nous ne devons pas laisser les déceptions liées au changement éclipser notre ambition.

En tant que leaders intelligents du changement, nous nous laissons griser par l'idée du changement progressif et de l'innovation. Lorsque nous commençons notre travail de mise en œuvre, nous sommes déçus par les défis du changement dans le monde réel. Si les épreuves du monde réel doivent toujours nous dégriser, nous devons en même temps penser, imaginer et diriger avec l'état d'esprit désinhibé et enivré du changement adaptatif et de l'innovation. Le leadership organisationnel intelligent exige que les deux coexistent en conflit et en harmonie. Abandonner l'un ou l'autre état d'esprit revient à condamner ce leadership à l'inefficacité.

Bibliographie

- Arbinger Institute. (2016). *The outward mindset: Seeing beyond ourselves*. BerrettKoeehler Publishers.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*. Harvard Business Review, 78(3), 133-141.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Garvin, P. L. (1956). Report of the Seventh Annual Round Table Meeting on Linguistics and Language Teaching.
- Heifetz, R. A., Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kübler-Ross, E., Wessler, S., & Avioli, L. V. (1972). On death and dying. *Jama*, 221(2), 174-179.
- Schemer, C. (2012). The influence of news media on stereotypic attitudes toward immigrants in a political campaign. *Journal of Communication*, 62(5), 739-757.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Zak, P. J. (2015, January). Why inspiring stories make us react: The neuroscience of narrative. In *Cerebrum: the Dana forum on brain science* (Vol. 2015). Dana Foundation.