

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

DAVID AUTISSIER
KEVIN JOHNSON
EMILY METAIS-WIERSCH

DU CHANGEMENT À LA TRANSFORMATION

STRATÉGIE ET PILOTAGE
DE TRANSFORMATION

DUNOD

Illustration de couverture : K.-U. Häbler – Stock.adobe.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078089-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction	1
Chapitre 1 ■ La révolution digitale	3
Chapitre 2 ■ Vers des organisations magnétiques et un leadership inspirant	41
Chapitre 3 ■ Changement exponentiel et difficultés de transformation	65
Chapitre 4 ■ De la conduite du changement à la gestion de la transformation	95
Chapitre 5 ■ Les Directions de la Transformation	139
Chapitre 6 ■ Regards croisés : des démarches de gestion de la transformation dans quatre entreprises	177
Chapitre 7 ■ Construire le futur au lieu de suivre un présent : la question de la prospective	205
Annexes	223
Bibliographie	249

Introduction



La réforme est morte, vive la transformation

La déclaration du président de la République française en août 2017 sur la relation que les Français entretiennent avec la notion de réforme et l'importance de la transformation ouvre le débat du « comment changer ».

Le célèbre chimiste Lavoisier affirmait au XVIII^e siècle : « *rien ne se crée, rien se perd, tout se transforme* » pour expliquer le changement d'état d'un système dans sa globalité. Par exemple, l'eau se transforme en vapeur. La transformation est un processus au cours duquel un système passe d'un état à un autre pour prendre une nouvelle configuration. Le passage se fait lors d'un point de bascule, qui fait émerger un nouveau système en remplacement du dernier. De manière opérante, cela prend la forme de programmes de transformation constitués d'une liste de changements opérationnels. La transformation est à moyen terme (5 ans). Le changement est un projet avec un objectif à court terme (6 à 24 mois). La réforme est un ensemble de critiques analytiques et/ou idéologiques à l'égard du système existant en vue de son remplacement dans une logique de concurrence. La réforme prétend faire changer un système en montrant les limites de l'existant de telle manière que cela suscite une forme de renouvellement avec un risque velléitaire. La réforme est sur un temps infini avec l'espoir, pour ceux qui l'initient, qu'émerge une dynamique collective. Dans les formes de changement,

il y a aussi les évolutions adaptatives qui se font au quotidien de manière incrémentale en réponse à une contrainte et ce, sans faire évoluer le système, ou alors sur le très long terme, comme l'avait démontré Darwin avec sa théorie de l'évolution.

Réforme, transformation, changement, adaptation sont autant de vocables pour décrire le mouvement de recomposition d'un système. Ce système peut être une entreprise, une administration ou encore un pays, avec des systèmes de gouvernance différents en termes de périmètres et de moyens d'action. La complexité du monde d'aujourd'hui, avec de nombreuses parties prenantes porteuses de forces inhibitrices, la rapidité des innovations et la concurrence font évoluer les prismes de la recomposition des systèmes. Les réformes, très utilisées par les politiques, sont longues et théoriques. La transformation et les projets de changement constituent les nouveaux modes d'action pour que les intentions deviennent des expérimentations, des actions et des résultats dans des temps restreints.

Edgar Faure affirmait « La France est toujours en avance d'une révolution parce qu'elle est toujours en retard d'une réforme. » Aujourd'hui avec la volonté de transformation qui se développe, ne pourrions-nous pas affirmer : « La France est toujours en retard d'une réforme et en avance d'une révolution » ?