

# ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

**L**a révolution digitale a provoqué dans les entreprises une croissance exponentielle des actions de changements. Pour accompagner l'ensemble des projets de changement avec un souci de cohérence et d'ancrage, la « gestion de la transformation » a prolongé et enrichi la « gestion du changement ». La bascule entre les notions de changement et de transformation est intervenue à partir de 2012. La recherche en sciences de gestion s'intéresse désormais, au-delà de la conduite du changement, au pilotage des transformations en lien avec la stratégie de l'entreprise et à la réussite pérenne de la transformation organisationnelle et apporte des connaissances utiles pour les DRH en charge de la transformation.

La transformation est le 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. Sur le plan opérationnel, le programme de transformation est constitué d'un ensemble de changements opérationnels. En termes d'horizon temporel, on peut considérer avec David Autissier, que la transformation est à moyen terme (3 à 5 ans) et qu'un projet de changement a un objectif à plus court terme (6 à 24 mois). La réussite des projets de changement repose sur une vision téléologique et une approche collaborative du changement. Pour réussir leur transformation organisationnelle les entreprises se dotent de direction ou de services dédiés.

## Vision téléologique et approche collaborative du changement

Dans une vision téléologique du changement, l'état souhaité est la force motrice du changement. Les acteurs de l'organisation sont considérés comme les agents du change-

ment. Autissier, s'appuyant sur les recherches menées depuis six ans au sein de la chaire ESSEC du changement, propose une démarche avec 7 mécanismes.

« Définir avec précision la cible du changement, tous les acteurs concernés et ceux qui vont actionner le changement de manière concrète » est le premier mécanisme à mettre en œuvre pour pouvoir ensuite :

- Construire un argumentaire du changement en privilégiant le quoi et le comment par rapport au pourquoi ;
- Savoir mobiliser les bons médias de communication et privilégier les médias chauds (avec interaction) pour les changements de comportements ;
- Avoir des relais légitimes et attractifs qui couvrent la cible pour relayer au quotidien les messages du changement ;
- Privilégier des temps d'expérimentation du changement avec des mises en situation ;
- Mettre en place des focus groupes ;
- Avoir des temps d'appropriation visant à l'engagement des acteurs comme des moments visant à définir ce qui est bien dans le changement pour le futur.

Intégrer dans les démarches de conduite du changement un grand nombre d'ateliers et de temps de co-construction est l'une des conditions d'appropriation et de succès du changement.

La multiplication des projets de changement et la nécessité de les intégrer dans un projet de transformation global à plus long terme a conduit les entreprises à créer en interne des services dédiés.

## Les directions de la Transformation et leurs réseaux

L'enquête réalisée en janvier 2018 par Autissier, Motais et Johnson auprès de 18 grands groupes français sur les activités de leur « Direction de la Transformation » (DT) apporte un éclairage intéressant sur l'émergence de cette nouvelle fonction. 75 % des entreprises interrogées ont une DT avec des effectifs compris entre 5 et 20 personnes. Ces DT sont rattachées à la direction générale (37,5 %), la DRH (25 %) ou la DSI (19 %).

Les principales activités réalisées par une DT sont le déploiement du plan de transformation, l'accompagnement des métiers pour sa réalisation, la gestion du portefeuille projets et le pilotage. Les activités d'une DT sont centrées autour du déploiement du plan de transformation qui est l'activité la plus importante pour deux entreprises sur trois. Le plan de transformation est le projet d'entreprise d'une durée moyenne de 3 ans. Les principaux objectifs actuels sont la transformation digitale, l'innovation, la culture agile, la relation client et l'excellence opérationnelle. Trois entreprises sur cinq disposent d'indicateurs de transformation pour le pilotage des projets.

Il est important que la DT dispose d'un réseau pour animer, piloter et accélérer la transformation. Un tiers des entreprises disposent de ce réseau avec des correspondants de la transformation dans les métiers et les directions support. La recherche met en relief deux stratégies de réseautage de la transformation. La stratégie de la représentativité consiste à nommer un responsable de la transformation

**“Intégrer dans les démarches de conduite du changement un grand nombre d'ateliers et de temps de co-construction est l'une des conditions d'appropriation et de succès du changement.”**

dans les différents métiers avec une démarche prescriptive pour couvrir l'ensemble de l'entreprise. La deuxième stratégie repose sur le volontariat et favorise l'engagement des correspondants.

Défi pour les années 2018-2020, la structuration des DT doit permettre de recoller les dispositifs d'accompagnement du changement à des impératifs stratégiques et de répondre à un triple objectif :

- Piloter les transformations en lien avec la stratégie de l'entreprise ;
- Mesurer et faire progresser la capacité à changer de l'organisation ;
- Développer l'innovation et les nouveaux business modèles et accélérer les transformations pour répondre aux transformations du marché avec des temps de plus en plus courts ;

## Alerte sur la banquise

Il y a dix ans Kotter, l'un des principaux gourous de la conduite du changement, avait publié « Alerte sur la banquise », histoire d'une colonie de pingouins qui vivait paisiblement depuis des années sur le même iceberg lorsqu'un beau jour, Fred, un pingouin plus curieux que ses congénères, découvre que la banquise est en train de fondre et risque de se briser. Il s'en ouvre à Alice, membre du Conseil de leadership et la colonie vit sa première expérience de transformation.

Dans cette fable, les protagonistes, Fred (le curieux), Alice (la respon-

sable pragmatique), Louis (le Chef du clan), Chouchou (le favori de ces dames), NonNon (l'ancien qui dit toujours non) ou le Professeur (l'intello), vivent la résistance au changement, des actions héroïques, des obstacles apparemment insurmontables et des tactiques pour les déjouer.

En 2018, Kotter publie, avec Rathgeber, une nouvelle édition de cet ouvrage nourrie des nouveaux enseignements tirés de la décennie avec un épilogue revisité. Cette histoire temporelle illustre l'urgence de développer l'innovation et de nouveaux business modèles et d'accélérer les transformations pour répondre aux transformations de l'environnement avec des temps de plus en plus courts. La lecture très agréable est riche d'enseignement. ●

## Références bibliographiques :

- AUTISSIER D., JOHNSON K. et METAIS E., « Du Changement à la Transformation » in « Question(s) de transformation », cahier spécial de la revue « Question(s) de management », N°21, septembre 2018, pages 87-90
- AUTISSIER D., JOHNSON K. et METAIS E., « Réalités et Attentes des entreprises en matière de transformation : Résultats d'une enquête exploratoire » in « Question(s) de transformation », cahier spécial de la revue « Question(s) de management », N°21, septembre 2018, pages 45-54
- KOTTER J., RATHGEBER H., (2018), Alerte sur la Banquise, 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education

