

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

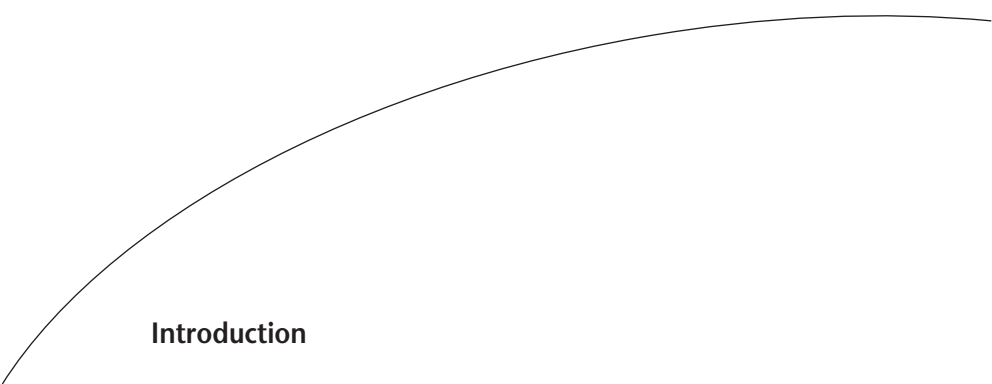
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078592-6

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).

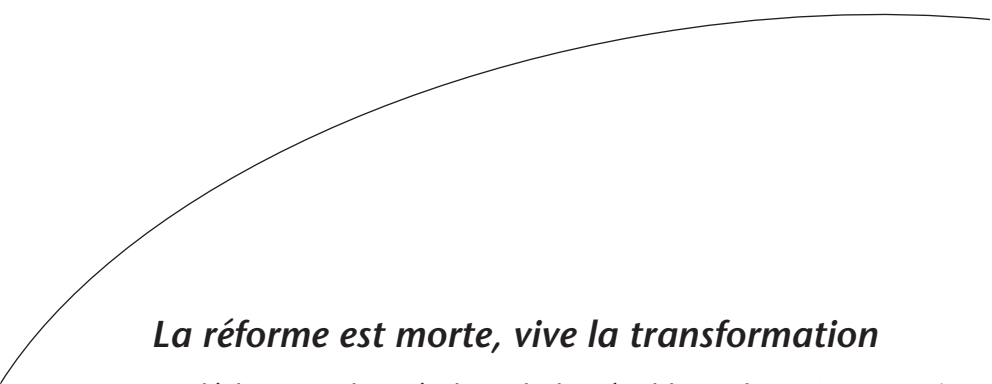
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

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 » ?

Chapitre 1

La révolution digitale



En une dizaine d'années, le mot « digital » a remplacé celui de « numérique » (qui opèrent des transactions et opérations à partir de calculs sur les nombres d'où le terme numérique pour désigner des applications informatiques) accessibles à partir d'une tablette, d'un smartphone et d'un ordinateur. On parle dorénavant d'« apps ». Une « app » est un programme informatique gratuit ou payant téléchargeable et exécutable à partir du système d'exploitation d'un smartphone ou d'une tablette tels que IOS ou Android. Les apps peuvent être téléchargées sur des ordinateurs de bureau également (fixes ou portables).

La diffusion des applications Internet et mobiles connectées a créé et installé de nouveaux réflexes, comportements et usages chez les individus : recherche d'information (Google), communication (Facebook, Apple, Instagram), achats (Amazon). Les niveaux d'équipement et d'usages numériques des individus dans leur sphère personnelle sont devenus très importants, continus et permanents.

Consommables en tous lieux (mobilité des équipements et connectivité à Internet généralisée), et pour réaliser tous types d'actions, les services digitaux sont devenus des outils compagnons du quotidien, leur conférant un pouvoir d'information et d'action sans précédent.

Le digital et les apps qui le matérialisent constituent pour les entreprises une opportunité de croissance sur les marchés jugés plats ou en faible croissance (comme c'est le cas dans les pays développés) avec la possibilité de disposer de nouvelles offres. Les apps sont aussi perçues comme des moyens de réduire les coûts et ainsi de retrouver de la compétitivité. Innovation et réduction des coûts : le digital peut apparaître comme le graal des entreprises aujourd'hui.

Des apps pour l'expérience utilisateur

Les apps sont des programmes informatiques qui reposent sur la technologie client-serveur du World Wide Web et sont développés avec des langages tels que Java, Php, Python, Ruby, javascript, C#. Les apps

sont téléchargeables à partir de serveurs. Deux grandes plateformes de téléchargement ont émergé, Apple Store et Google Play, qui représentent en 2016 respectivement 3,5 et 2,8 millions d'apps. On estime le nombre d'apps dans le monde à environ 10 millions. Ce nombre est en croissance de 15 à 20 % par an et 40 % sont des jeux. Les estimations avancent le chiffre de 5 millions d'apps sur l'Apple Store en 2020¹. En 2016, il y a eu 90 milliards de téléchargements d'apps sur IOS et Android, en hausse de 25 % par an environ. La France est au 6^e rang des téléchargements d'apps (1. Chine, 2. USA, 3. Japon, 4. Royaume-Uni, 5. Russie)². Les apps ont généré 35 milliards de revenus directs et 89 milliards de revenus indirects (publicité) en 2016, en hausse de 40 % par rapport à 2015. Les consommateurs utilisent 30 à 40 applications. La durée moyenne d'utilisation est de 2 heures, chiffre en hausse de 20 % par rapport à 2015. Selon Médiamétrie, début 2016, les utilisateurs de smartphones avaient en moyenne 28 applications mobiles installées³. Selon les études Gartner, il se vend 1,5 milliard de smartphones par an. C'est aussi l'objet que l'on manipule 220 fois par jour. La bascule digitale est évaluée en France à l'année 2012, année où les smartphones sont devenus majoritaires. Le smartphone et la tablette sont très liés au développement du digital car ce sont des supports mobiles. Les applications et donc les transactions qu'elles supportent sont accessibles sans contrainte de temps, d'espace et de lieu. Il est possible de se connecter à une application 24h/24, sous réserve de connexion à Internet. D'ailleurs la traduction de smartphone est « téléphone intelligent », doué de capacités.

40 % des apps sont des jeux – Candy Crush a par exemple 318 millions d'utilisateurs en 2016. Les réseaux sociaux sont aussi les apps les plus utilisées (par exemple Facebook, avec 2 milliards d'utilisateurs dans le monde). On peut aussi noter la croissance du commerce en ligne, avec l'arrivée d'apps qui transforment des secteurs d'activité et les business modèles. Selon la Fevad (Fédération de l'e-commerce et

1 www.sensotower.com

2 www.igen.fr

3 www.lemonde.fr / le succès du business des applications mobiles / 16/01/2017

de la vente à distance), les achats en ligne ont représenté 72 milliards d'euros en 2016 et représentent 81,7 milliards en 2017. La croissance est de 14 % par an et le nombre de sites marchands augmente dans la même proportion. Les ventes en ligne représentent 8 % des ventes de détail avec une croissance à deux chiffres. Cette évolution des ventes en lignes voit de nouveaux acteurs apparaître tel qu'Amazon ou Alibaba, qui prennent des parts de marché aux distributeurs classiques. Ceux-ci doivent intégrer cette nouvelle donne tout en maintenant leur activité historique à laquelle est attachée leur marque. Selon Médiamétrie, entre 2008 et 2015, Amazon a doublé le nombre de ses visiteurs uniques (VU) de 10 à 21 millions par mois. En France, Amazon a connu une croissance de 26 % des ventes d'habillement en 2016. Airbnb est devenu le plus grand hôtelier du monde sans avoir un seul hôtel, BlaBlaCar a fait émerger le marché du covoiturage et Uber a transformé le secteur du transport de personnes.

Le mode des relations entre les individus et les producteurs et fournisseurs de biens, services et informations, ainsi que les attentes en la matière, ont fortement évolué avec le digital : accès en temps réel et 24/7, interactions et communications permanentes, disponibilité d'informations pédagogiques et expertes, de services sur écrans multiples et continuité en lieux physiques, gratuité partielle ou totale de certains frais, etc.

Pour répondre à cette évolution, les entreprises doivent opérer une mise à niveau digitale et engager de nouveaux développements (compétences, socle technique, processus, services, entrepôt de données, etc.), en prenant en compte les bonnes pratiques de design en vigueur dans le domaine digital (centrages sur l'interface et l'expérience utilisateur : ergonomie tactile, intuitivité, approches très visuelles et de plus en plus immersives, émotionnelles, approche agile, etc.). Le e-commerce, commerce digital ou commerce multicanal (vente en ligne, outils, applications, et services d'assistance digitale pour les points de ventes et de services physiques) met en avant la capacité d'entrer en relation et de communiquer avec les consommateurs (sur et *via* les sites Web, applications mobiles, e-mails et

SMS). Cela nécessite de connaître les clients et de les reconnaître en boutique (data, CRM) quand ils appellent et leur présenter des informations en lien avec leurs attentes du moment quand ils naviguent sur le Web. Cela se matérialise également par la possibilité d'enregistrer une prise de commande (depuis un site, une application, un magasin), de satisfaire les modalités de livraison ou retrait retenues (en magasin, au domicile, en point de retrait) et de gérer le service client et après-vente associés.

Le commerce digital implique d'autre part une évolution de l'organisation productive. À l'ère digitale, le client devient schématiquement celui qui détermine la quantité à produire, le rythme et les attributs du produit : « *product pull* », flux tendu, produit personnalisé. La logistique évolue aussi (conditionner en petites unités, organiser et tracer les flux d'un stock dédié, ou mutualisé avec celui des magasins, composer avec les éléments de localisation client, magasin...). Certaines technologies digitales contribuent fortement à la traçabilité des produits, l'état de la chaîne de production, l'automatisation de l'organisation et la gestion de stocks (Internet des objets – IoT, drones, automatisation, intelligence artificielle).

Les apps ne sont que la première vague de la révolution digitale

La plupart des apps existantes sont qualifiées de « front office ». Elles proposent aux clients et partenaires externes une automatisation des transactions, dans une logique d'innovation et d'apport de valeur. Par contre, il reste un domaine en devenir, qui est le développement d'apps en interne, relatives au fonctionnement de l'entreprise. En 2016, l'entreprise AG2R La Mondiale a développé en logique collaborative avec 600 managers, une app baptisée « connect&moi » pour permettre les échanges entre les collaborateurs du groupe.

Les entreprises font face à un double enjeu digital¹.

¹ Autissier D., Houllière S., Lange A., *Penser Digital*, Eyrolles, 2017.

Le premier consiste à développer des apps « front office » en direction des clients, au risque de voir d'autres acteurs émerger et prendre des parts de marché plus ou moins importantes, en fonction des barrières à l'entrée du marché concerné. Sous l'impulsion des start-up, c'est à ce premier enjeu que les entreprises sont confrontées. Dans ce duel start-up/entreprises installées, les premières ont un atout qui est l'agilité, par rapport à des organisations plus matures et moins agiles. Dans le monde des apps, il n'y a pas (ou peu) de place pour ces entreprises. Il faut être le premier et la notion de « Time to Market » prend tout son sens. Le succès réside tout autant dans l'idée que dans la capacité à proposer quelque chose sur le marché le plus rapidement possible. Les grandes entreprises, du fait de leur organisation en silo mais aussi de leur fonctionnement, qui visent à réduire au maximum les risques et à limiter l'initiative individuelle, ont un handicap dans cette course à la mise sur le marché d'apps, même si elles disposent de ressources et d'accès aux marchés. C'est pour cette raison que les grands groupes installés multiplient les prises de participation dans les start-up et investissent dans les incubateurs et autres accélérateurs.

Le deuxième enjeu est de digitaliser le fonctionnement interne, dans un souci de performance mais aussi de bien-être des salariés. Les entreprises actuelles sont encore sous le modèle de l'entreprise industrielle du XIX^e siècle. Les salariés viennent sur un lieu de travail et réalisent des tâches élémentaires avec des risques bureaucratiques. Le digital pourrait très bien être mobilisé pour organiser le travail et les échanges différemment, de manière plus performante et avec plus de confort pour les salariés. Des tâches peuvent très bien être réalisées au domicile, évitant ainsi des temps de transport que l'on sait physiologiquement et écologiquement coûteux. Les travaux du MIT menés avec Cap Gemini, ont mis en avant une matrice avec deux axes : le premier est le pourcentage des processus à digitaliser dans l'entreprise ; le deuxième indique le niveau de culture digitale des managers, afin qu'ils envisagent des solutions digitales dans leur management au quotidien. Ces deux axes constituent des pistes de