

POINT
DE VUE

Conduire et réussir les grandes transformations d'entreprise

L'art de la transformation



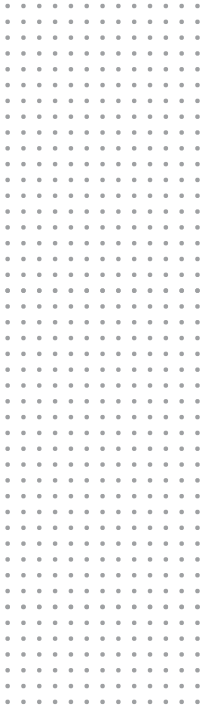


Marcel Dumaine

Partner au sein de la division Industrie & Services de Sopra Steria Consulting, Marcel Dumaine a plus de 30 ans d'expérience dans le conseil de direction générale, notamment dans les domaines de l'alignement stratégique et la conduite de projets de transformation : réorganisations d'entreprise, mise en place de grands ERP, nouveaux business models,

Son expérience l'a conduit à intervenir auprès d'entreprises de secteurs différents: utilities, télécoms, automobile, énergie, distribution, banque et secteur public.

 marcel.dumaine@soprasteria.com



Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, toute entreprise se trouve confrontée un jour ou l'autre à la nécessité de se transformer de façon plus ou moins profonde. Que ce soit pour répondre aux nouveaux enjeux du marché et de la concurrence, inscrire de nouveaux modes de fonctionnement managériaux, développer de nouveaux repères culturels, tirer profit des nouvelles technologies - informatiques et numériques - l'objectif recherché est de renforcer sa compétitivité sur ses marchés.

Dans un monde globalisé, mondialisé, ouvert et en forte accélération, la transformation est une nécessité et un enjeu majeur pour les Directions Générales d'entreprise, y compris pour le secteur public qui n'échappe pas à cette réalité.

Fusion, acquisition, restructuration, refondation, évolution statutaire, évolution de marque ou de business model, nouveaux modèles de gestion et de pilotage..., sont autant d'expressions de cette transformation des entreprises et des organisations.

Pourtant des exemples plus ou moins récents et parfois très médiatisés, montrent que les projets de transformation quels qu'ils soient, représentent toujours des tournants difficiles et délicats à négocier, et que dans bien des cas les résultats observés sont bien en deçà des espérances des dirigeants comme des personnels.

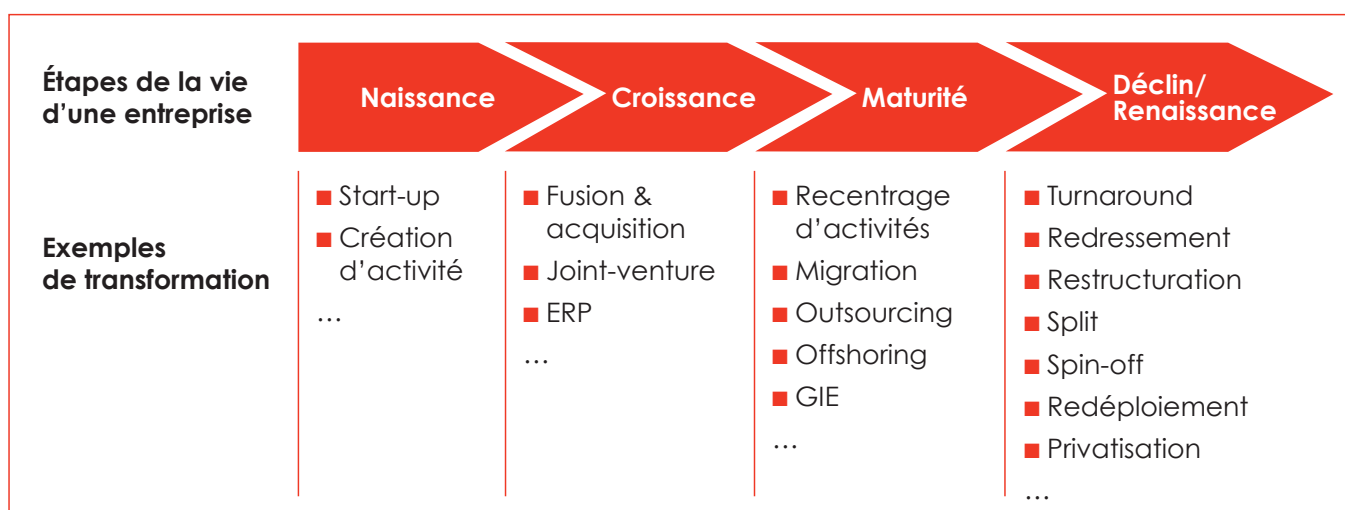
Quels sont les enjeux de la transformation ? Quelles sont les clés d'une transformation réussie ?
Quels sont les leviers à actionner ?

Vous avez dit « transformation » ?

La transformation se définit comme l'ensemble des opérations qui conduisent à **une modification significative**, voire drastique, de la « structure » même de l'entreprise dans un **objectif majeur** d'adaptation à son environnement de marché, d'optimisation ou de refondation de ses modes de fonctionnement, et de « création de valeur » pour les différentes parties prenantes (actionnaires, clients, employés, consommateurs...).

A chaque étape de la vie d'une entreprise correspondent des types de transformation spécifiques : par exemple, les fusions-acquisitions sont caractéristiques des phases de croissance, comme le déploiement d'ERP ; les projets d'outsourcing témoignent plutôt de phases de maturité et de recentrage. A cet égard et depuis 2009, les grands projets de transformation ont concerné prioritairement les mouvements de fusion-acquisition, les externalisations et les déploiements d'ERP, et les adaptations pour faire face à l'ouverture à la concurrence des marchés.

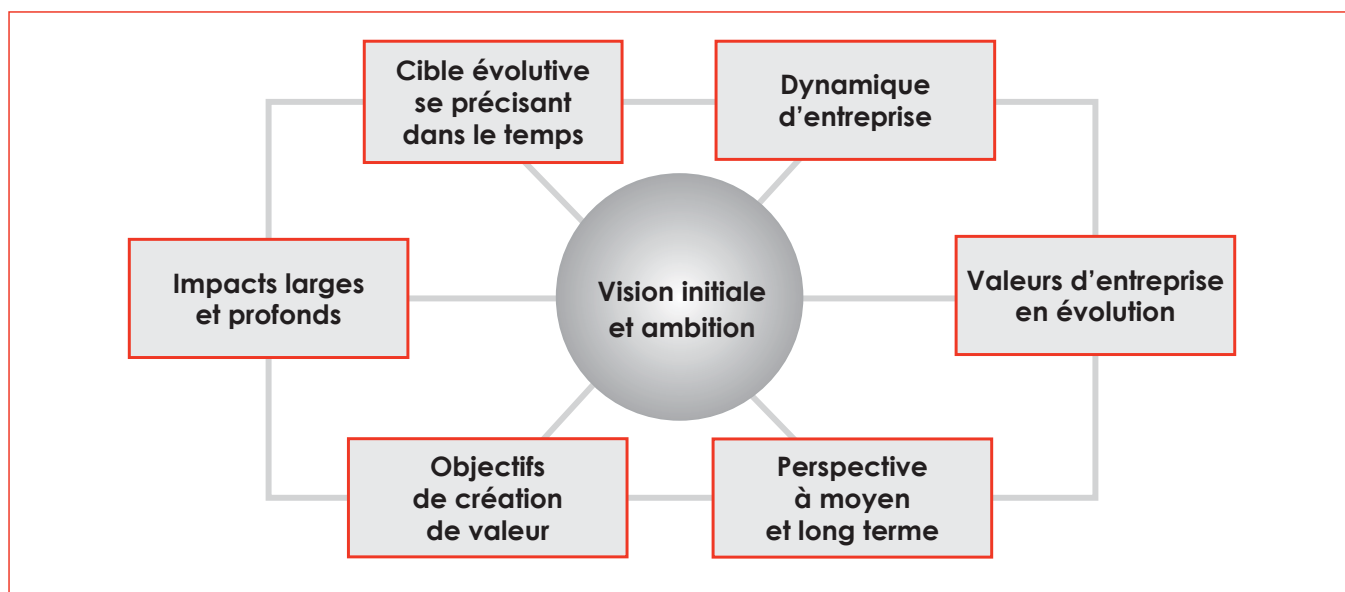
Les caractéristiques essentielles de la transformation



Toute transformation agit à des titres divers, à la fois sur la **structure formelle** de l'entreprise - son organisation, ses processus, ses systèmes, son business model... et sur sa **structure « informelle »** : les pratiques professionnelles, les compétences, les valeurs, l'identité même. Cette double caractéristique du changement, l'une toujours visible et plus

facilement maîtrisable (le « solide »), l'autre plus « souterraine », plus intangible (le « liquide » voire le « gazeux ») rend l'exercice de la transformation forcément plus délicat.

Les étapes de la vie d'une entreprise



Quel que soit l'objet de ces grandes transformations, toutes se distinguent selon nous, par quelques caractéristiques clés qui modèlent la façon de les conduire :

- **une vision initiale et partagée** qui définit une ambition - un « futur désiré » - associée à quelques grands enjeux, à quelques grands objectifs et à quelques principes directeurs et fondateurs, émanant du Top Management ;
- **une cible « évolutive »** dont les contours - en termes business, organisationnel, culturel, économique... et la trajectoire devront se préciser au fur et à mesure ;
- **des objectifs de création de valeur**, qu'il s'agit de concrétiser et de rendre tangibles et pérennes ;
- **une dynamique et une mise en mouvement** de l'entreprise incarnées et relayées par le management qui doit en être le porteur à tous les niveaux de l'entreprise ;
- un **périmètre** et une **profondeur** impactée forte : nombre de métiers et de secteurs de l'entreprise concernés, nombre de collaborateurs touchés... ;
- une **perspective** à moyen et long terme ;
- des « **valeurs** » d'entreprise en nécessaire évolution, voire en rupture, une nouvelle culture d'entreprise qui doit voir le jour.

Les causes majeures d'échec récurrentes dans les grands projets de transformation

Les grandes transformations sont composées de projets multiples, complexes et multidimensionnels, qui sont souvent mal maîtrisés par l'entreprise

- Coordination entre les projets déficiente ;
- Culture, organisation, gestion en mode Projet non maîtrisées;
- Difficulté d'allocation de ressources clés sur les projets.

Les organisations et les cultures d'entreprise doivent évoluer à marche forcée dans des contextes mal préparés au changement

- Repères culturels d'entreprise insuffisamment pris en compte dans la conduite du changement ;
- Sous-estimation des résistances au changement (compréhension des enjeux, de la cible...);
- Cycles de décision et d'arbitrage inadaptés ;
- Sponsorship du top Management et mobilisation du management intermédiaire insuffisants.

La cible visée de la transformation s'avère trop imprécise et difficilement maîtrisable par le corps social de l'entreprise

- Incompréhension des opérationnels sur les buts poursuivis et la pertinence des changements proposés et le niveau d'ambition.

Le tempo du changement est mal adapté : trop rapide ou trop lent

- Trop rapide ou trop lent, un tempo inapproprié génère une démobilisation des ressources allouées au projet et leur essoufflement ;
- « L'effet tunnel » du projet démobilisateur (notamment dans de grands projets informatiques), manque de succès visibles et rapides (quick wins).

40 % des causes d'échec des projets résultent d'un déploiement de la transformation mal maîtrisé

- Le déploiement est l'étape la plus critique : c'est « l'art » de rendre tangible la transformation en traduisant les ambitions originelles du projet en actions concrètes sur le terrain ;
- Mal préparé, mal anticipé, mal piloté, mal gréé, le déploiement ne permet pas d'ancrer les changements voulus dans la durée et d'obtenir in fine les résultats escomptés.

Notre analyse approfondie de plusieurs dizaines de grands projets de transformation de toutes sortes nous a permis de les situer et de les caractériser comme suit :

- **Dans 30 % des cas d'échec**, les ambitions ne se sont pas réellement concrétisées. Il s'agit de transformations revues significativement à la baisse et dont les résultats sont très sensiblement inférieurs aux objectifs initiaux. Cette situation génère fréquemment, au-delà de la frustration alliée au manque de résultat, une baisse de la motivation et de la cohésion des équipes ainsi que des difficultés de management.
- **Dans 20 % des échecs**, les objectifs formels de la transformation sont atteints, mais au détriment des objectifs de développement et de cohésion : départ massif de collaborateurs, turnover chronique, instabilité de la ligne managériale, climat social dégradé, exode des collaborateurs-clés, intégration insuffisante, cohabitation des deux cultures d'entreprise antagonistes. Il s'agit de victoires « à la Pyrrhus ».
- **Enfin dans les 50 % restant**, les objectifs de la transformation sont atteints mais seulement en surface : il n'y a pas d'évolution significative des pratiques professionnelles. La pérennité du changement est en jeu. Les lacunes et les faiblesses auxquelles le projet entendait remédier reviennent progressivement au premier plan. La transformation se révèle être « une coquille vide ».

10 règles d'or pour une transformation réussie

1 Revenir sans cesse aux fondamentaux de la vision initiale et aux finalités « stratégiques » de la transformation

- Pourquoi faisons-nous cette transformation, et pour quoi faire ?
- Comment cette transformation s'inscrit-elle dans la vision stratégique de l'entreprise et quelle en est sa traduction ?
- Rappeler périodiquement le sens et le pourquoi de la transformation est primordiale à toutes les étapes, et ce d'autant plus quand on est au milieu du gué et que le bateau tangue fortement.

2 Identifier et piloter dès le départ et dans la durée les gains futurs attendus de la transformation

- Que les gains attendus soient de nature purement économiques ou financiers, ou qu'ils s'expriment de façon plus qualitative, la transformation doit être pilotée au travers d'un business case solide, incluant les résultats tangibles et intangibles attendus, définis et mesurés sur quelques KPI bien choisis ;
- Pour cela, il s'agira de mettre en place un système de « benefits tracking » qui permettra tout au long de la transformation et au-delà, de s'assurer que les gains espérés seront bien au rendez-vous et concrétisés
- Parce que la route est longue, il conviendra de définir et d'obtenir des résultats intermédiaires significatifs et de valoriser les victoires et les avancées rapides, précurseurs des gains futurs, en échelonnant le programme de transformation dans le temps sur des horizons courts et visibles (3 mois, 6 mois, etc.).

3 Manager la complexité, et savoir appréhender et traiter les risques inhérents aux projets de transformation

- Une transformation d'entreprise est toujours un projet multidimensionnel, avec une forte imbrication des sujets, des multiples impacts possibles et des remises en cause plus ou moins profondes ;
- Savoir gérer cette complexité en structurant la transformation en grands chantiers - thématiques,

fonctionnels, techniques... et gérer leurs interdépendances temporelles, fonctionnelles, et en termes d'enjeux, constitue l'une des composantes de « l'art de la transformation » ;

- Maîtriser cette complexité et les aléas qui s'y rattachent, en identifier et en gérer les risques, en les mettant sous contrôle et les revisitant régulièrement, constitue un sujet en soi dont doit s'emparer la Direction du programme de transformation ;
- Enfin, tenir compte évidemment de la culture et de la maturité de l'entreprise à conduire le changement, notamment dans sa dimension managériale et humaine, constitue un préalable pour organiser efficacement la conduite de la transformation.

4 Placer la « conduite du changement » au cœur du dispositif

- Cela va sans dire aujourd'hui car la conduite du changement est sur toutes les lèvres et dans toutes les têtes, mais les retours d'expérience montrent qu'elle est beaucoup plus difficile à traduire dans les faits et dans la durée, souvent réduite à la portion congrue d'une bonne dose de communication... et de ses inévitables « programmes de formation », comme si tout ce jouait sur ces deux points ;
- Plus que dans tout autre domaine, le « Think global - Do local » (alias « Be glocal ») est impératif en matière de transformation pour éviter les vœux pieux, les incantations, les stratégies inefficaces et les effets boomerang sur le terrain ;
- La mobilisation des hommes, pour en faire des acteurs de la transformation, est une nécessité, Encore faut-il qu'elle soit faite au bon moment, avec les bonnes personnes et les bons messages ;
- La conduite du changement c'est « l'âme de la transformation ». Pour cela, un dispositif complet de changement doit être mis en place et utiliser toutes les techniques et les approches que propose la sociologie des organisations : enquêtes de perception, analyse d'impacts, dispositifs de veille terrain, organisation des relations avec les partenaires sociaux, communication, dispositifs de formation et d'accompagnement terrain ;

- Dans ce cadre, **communiquer** encore et toujours, tout en veillant à une bonne cohérence des messages en rapport avec les actions menées et les résultats obtenus ou à venir ;
- Parler des vrais sujets et sans refuser les questionnements dérangeants, même si les réponses sont partielles au moins dans un premier temps, mais en prenant date pour plus tard. Parler vrai est parfois difficile à assumer, mais il est toujours payant à terme ;
- Positionner enfin la conduite du changement **en transverse** à la Direction de Programme tant sur des dimensions stratégiques qu'opérationnelles, afin de garantir la prise en compte de tous les enjeux spécifiques et des impacts managériaux, humains et sociaux, dans le cadre de la gouvernance du programme de transformation.

5 **Veiller sans relâche à la cohésion et à la cohérence du Management autour du programme de transformation, de ses objectifs et de sa stratégie d'action**

- **La solidarité et l'engagement** de la ligne managériale conditionnent au bout du compte la réussite de la transformation. Le Management doit porter et favoriser l'ancrage de la transformation dans les différents compartiments de l'entreprise ;
- Pour cela, **l'implication progressive** - en fonction des phases de la transformation - par cercles concentriques de managers et ce, sans nécessairement se caler pleinement sur la ligne hiérarchique, constitue le plus souvent une bonne pratique
- Veiller à ce que le Top Management s'implique correctement à la hauteur des enjeux de l'entreprise et assure **un sponsorship fort, efficace et à haut niveau**, tout au long du programme (et pas seulement au début), et surtout lors des moments difficiles ;
- Identifier rapidement les relais, les porteurs de la transformation, ceux qui vont incarner le changement, être des relais d'opinion positive et des contributeurs actifs du changement.

6 **Soigner les interfaces et les recouvrements toujours possibles entre les différents chantiers et thématiques de la transformation**

- La transformation est toujours **multidimensionnelle** : savoir organiser, dans le temps et dans l'espace, les différents chantiers et les piloter, savoir accélérer ou attendre, maîtriser le bon niveau de profondeur dans l'instruction et la mise en place des nouvelles dispositions (organisationnelles, culturelles, managériales, RH, SI...) constitue une autre dimension de cet art de la transformation ;
- Accepter aussi en les pilotant, les éventuels recouvrements possibles entre les différentes thématiques de la transformation, afin d'enrichir le cadre de mise en œuvre et prendre en compte les sensibilités et les préoccupations émanant des différents acteurs et secteurs de l'entreprise.

7 **Mettre en place une gouvernance solide avec des instances de pilotage et de suivi à bon niveau**

- Un **sponsorship** à haut niveau trouvant sa traduction dans les instances de pilotage ;
- Un pilotage stratégique impliquant le Comex et les Codir métiers ;
- Une instance de Pilotage opérationnelle du Programme réunissant les grandes Directions métiers (et supports) à l'initiative de la transformation, représentée par une Direction de programme, qui sera dotée d'une cellule de **PMO**, véritable bras armé de la Direction de programme sur tous les sujets de pilotage ;
- Des instances opérationnelles de conduite de chantiers et de projets, pilotées par les chefs de projets dûment mandatés par la Direction de programme, et solidement armés et outillés ;
- L'organisation d'une Direction de programme doit être l'occasion de favoriser le **décloisonnement** des organisations en silos traditionnels de l'entreprise, en établissant des modes de management transversaux (d'aucuns diraient « latéraux ») et collaboratifs.

8 Faire de l'entreprise en transformation une organisation véritablement « apprenante »

- La transformation est aussi l'occasion de créer les conditions d'une véritable **transformation culturelle** et humaine. La transformation c'est avant tout, un processus dont l'homme est fondamentalement au cœur
- A cet égard, faire émerger les talents et les manager constitue une opportunité et un véritable défi ;
- Les programmes de transformation sont donc une occasion unique pour mettre les personnes en responsabilité, voire en déséquilibre, et permettre aux talents reconnus ou plus cachés de s'exprimer . Encore faut-il leur en donner l'opportunité ;
- Savoir les identifier, les mettre en situation, en leur apportant un soutien efficace dans la durée (sponsorship, coaching éventuel...);
- Mais savoir aussi, une fois le rush de la transformation passé, les repositionner dans la structure au bon endroit et à la bonne place, avec le bon niveau de reconnaissance, faute de quoi, tous ces talents mobilisés risquent de s'évaporer et de disparaître

9 Accepter et faire accepter l'imperfection, tout en la maîtrisant

- La perfection immédiate dans ce genre d'entreprise humaine est un leurre, elle se construit dans le temps ;
- Accepter que la vision initiale ne soit pas nécessairement complète et précise, et que la cible puisse être mouvante. Certains chantiers avancent plus vite que d'autres, il s'agit de gérer ces dissymétries dans le temps et dans l'espace
- Enfin, un programme c'est avant tout **une affaire d'hommes** avec leurs limites et leurs imperfections. En les reconnaissant et en les acceptant, il devient possible alors de trouver dans le collectif les moyens de les surmonter et de les dépasser.

10 Savoir enfin utiliser pleinement les consultants en fonction des propres talents de l'entreprise

- Qu'ils soient stratèges, organisateurs, pilotes de projet, facilitateurs du changement, communicants... leur apport peut être nécessaire voire décisif ;
- Mais le recours à ces « extérieurs » aussi talentueux soient-ils ne doit être décidé qu'en fonction des moments, des sujets à traiter, et de votre propre maturité vis-à-vis des enjeux de la transformation, tout en sachant qu'il faudra savoir aussi maîtriser leur champ d'action ... et leurs propres limites.

Les grandes transformations d'entreprise naissent d'une ambition, se nourrissent d'une vision partagée et prennent leur élan dans une dynamique collective.

Réussir ces transformations en répondant à de nouveaux défis et à de nouvelles exigences, constitue **un véritable « art »**. Comme tout art, il nécessite un apprentissage, il repose sur des techniques, et s'appuie sur des procédés éprouvés.

Comme toute discipline, il repose d'abord et avant tout sur la qualité, le talent et la motivation des hommes et des femmes qui la pratiquent.

Sopra Steria Consulting, fort de son expérience dans la conduite de grands projets de transformation menée dans des grandes entreprises, administrations et organismes publics, apporte des savoir-faire, des approches, des méthodologies, adaptés et reconnus pour réussir chaque étape de la transformation, répondre à chaque situation et à chaque enjeu, pour **qu'à l'art se conjugue harmonieusement et efficacement la manière.**

L'art et la manière de conduire les grandes transformations en 10 points

Construire	Mobiliser	Catalyser	Piloter	Concrétiser
Vision	Équipes	Énergies	Programme	Projets
Impliquer	Arbitrer	Anticiper	Former et coacher	Communiquer
Managers	Pouvoirs	Émotions	Acteurs	Transformation

À propos de Sopra Steria Consulting

Sopra Steria Consulting est l'activité Conseil du Groupe Sopra Steria. Présent dans plus de 20 pays, le Groupe compte 37 000 collaborateurs et affiche un chiffre d'affaires pro forma 2014 de 3,4 milliards d'euros.

Notre vocation est d'accélérer le développement et la compétitivité des grandes entreprises et organismes publics en les accompagnant dans leur transformation numérique. En France, nos 800 consultants capitalisent sur plus de 40 ans d'expérience.



Sopra Steria - Direction Communication & Marketing
Tél. : +33 (0)1 40 67 29 29
contact-corp@soprasteria.com
www.soprasteria.com/consulting

sopra  steria
CONSULTING