



## **Qu'est-ce que la capacité de transformation des entreprises et comment la renforcer ?**

Synthèse de la première séquence de travaux du Cercle



**Le Cercle de réflexion sur la capacité de transformation des grandes entreprises et administrations**

<b>1</b>	<b>Stratégie et capacité de transformation.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Organisation et capacité de transformation.....</b>	<b>7</b>
2.1	Facteurs liés à la définition des cibles.....	8
2.2	Facteurs liés au management des transformations.....	10
<b>3</b>	<b>Culture et capacité de transformation .....</b>	<b>13</b>
3.1	Qu'est-ce la Culture d'une organisation : si tant est qu'on puisse la définir.....	13
3.2	Quelles aptitudes culturelles sont en jeu pour réussir une transformation ? ...	16
3.3	Comme les 5 doigts de la main, 5 compétences collectives pour armer une capacité de transformation.....	18
<b>4</b>	<b>Systèmes d'information et capacité de transformation.....</b>	<b>22</b>
4.1	Comprendre son système d'information.....	23
4.2	Que doit-on attendre de ses Systèmes d'Information, pour faciliter et accompagner la transformation ?.....	25
4.3	Quelles sont les variables principales à prendre en compte .....	26
<b>5</b>	<b>En conclusion.....</b>	<b>33</b>

L'accélération des transformations des entreprises publiques et privées est un trait marquant des trente dernières années à travers différents phénomènes (digitalisation, mondialisation, etc.) que la crise du Covid-19 amplifie.

Dans notre vision, une transformation est une action volontaire de l'entreprise qui lui permet de changer une partie plus ou moins importante des produits/services qu'elle rend à ses clients/administrés, de son organisation, de sa culture, de ses systèmes permettant de délivrer ses produits/services.

Si la motivation d'une transformation résulte d'un mix de facteurs externes (réagir ou anticiper un changement dans l'environnement social, sociétal, économique, réglementaire, etc.) et internes (volonté de l'équipe dirigeante, évolution des mentalités, initiative d'acteurs, etc.), dans notre vision, celle-ci doit créer de la valeur et avoir un sens dans le dessin du futur et la stratégie de l'entreprise.

De même, nous constatons que la complexité d'une transformation, et par là même la difficulté à la réussir, est notamment une fonction exponentielle de sa taille. Ainsi, notre propos traite les transformations d'une certaine ampleur / profondeur.

Ce document présente la synthèse des travaux de la première séquence du Cercle qui vise à donner aux directions générales une première définition de la capacité de transformation, et des leviers permettant de l'augmenter.

Il intègre les résultats des échanges du 23 septembre à Bercy où une cinquantaine de personnes ont participé à des ateliers de travail pour échanger autour du modèle ainsi proposé. Ce dernier a été jugé à 90% pertinent (« oui tout à fait » et « plutôt oui ») et à 70% applicable par les présents.

# 1 Stratégie et capacité de transformation

Plusieurs types de décisions stratégiques sont susceptibles de motiver une transformation.

Un premier type a un impact direct relativement conséquent sur les opérations de l'entreprise :

- ☉ chercher à **améliorer des performances** techniques ou économiques, à **augmenter la valeur apportée** à une ou plusieurs parties-prenantes, à **positionnement stratégique constant**. Il s'agit d'améliorer la rentabilité, accroître la qualité du service rendu, monter en puissance sur la thématique RSE, etc. avec des impacts plus ou moins importants sur l'organisation, les opérations, ou même la culture de l'entreprise ;
- ☉ assurer un **repositionnement stratégique** : lancer de nouveaux produits/services, investir un nouveau marché, se repositionner sur la chaîne de valeur, etc. en réaction, ou en anticipation de variations de l'environnement interne et/ou externe de l'entreprise.

Ainsi, à un instant  $t$ , les dirigeant(e)s de l'entreprise souhaitent une transformation d'une ampleur et profondeur données. Se pose alors la question « sommes-nous à même de mener cette transformation de façon maîtrisée et de la réussir ? ». Une question qui vient interroger la capacité de transformation de l'entreprise.

Dans notre vision, la capacité de transformation est l'aptitude à réussir, de façon raisonnablement consistante, fiable et prévisible dans le temps des transformations d'un certain niveau d'ampleur / profondeur.

Or, toute entreprise, de par son histoire, est dotée d'une capacité de transformation à un instant  $t$ .

Ainsi, si la transformation souhaitée est compatible avec cette capacité à l'instant t, les dirigeant(e)s peuvent procéder en l'état. Sinon, ils doivent adapter l'ambition à court terme pour qu'elle soit compatible avec la capacité de transformation à l'instant t... sous peine de souffrances des équipes et de risque d'échec.

Ils peuvent aussi engager les actions nécessaires pour augmenter la capacité de transformation à moyen terme.

C'est d'ailleurs notamment cet objectif que vise le second type de décision stratégique qui motive une transformation. Les dirigeant(e)s cherchent ici à **augmenter le potentiel stratégique de l'entreprise** : sa sensibilité à l'environnement économique, sa capacité d'intelligence, sa créativité tout comme sa réactivité. Il s'agit ici non seulement d'augmenter l'agilité stratégique face à des environnements de plus incertains (VUCA), mais au-delà, tout le potentiel à imaginer et conduire avec succès de nouvelles stratégies.

En effet, au lieu de déterminer la stratégie comme M. Porter à partir d'une analyse de l'environnement externe pour ensuite rechercher les ressources nécessaires à sa mise en oeuvre, J Barney propose de partir d'une analyse des ressources existantes dans l'entreprise (ou directement accessibles) et d'explorer leur **potentiel à répondre** à des opportunités ou des menaces de l'environnement. D Teece précise l'approche : l'entreprise doit disposer de "**capacités dynamiques**" (*dynamic capabilities*) sur lesquelles elle pourra s'appuyer pour explorer et exploiter des opportunités externes.

En fait ces "capacités dynamiques" sont une combinaison des **compétences stratégiques** définies par G Hamel et CK Prahalad (compétences différenciantes, coeur et spécifiques, sources selon eux d'avantages compétitifs) avec les **capacités de transformation** telles que nous les concevons : en effet, maîtriser une technologie particulière, disposer d'un réseau de distribution unique, avoir une base de clientèle exceptionnelle ... sont des compétences stratégiques, mais ne garantissent en rien que

l'entreprise sera capable de les exploiter pour saisir de nouvelles opportunités ou échapper à de nouveaux risques. Pour ce faire, ces compétences doivent être soutenues par des **capacités organisationnelles, culturelles et techniques**, que nous appellerons "capacités de transformation", pour devenir, au final, des "capacités dynamiques" au sens de D Teece.

Ainsi, une décision de transformation motivée par l'augmentation du potentiel stratégique se matérialise par des actions sur l'organisation, la culture, et le système technique (que nous analyserons sous l'angle particulier des systèmes d'information) visant notamment à augmenter sa capacité de transformation, plutôt que dans des actions directes sur ses opérations.

Or, la capacité de transformation est influencée par des facteurs internes et externes. Ces derniers étant moins à la main des dirigeant(e)s, concentrons-nous sur les facteurs internes. Ils concernent tout à la fois le *quoi* (les cibles des transformations), et le *comment* de la transformation (façon de les organiser et conduire). Ils se classent en trois familles de variables : organisationnelles, culturelles et Systèmes d'Information.

Dans une logique systémique, nous reconnaissons que ces familles sont interdépendantes. Tout en retenant leurs corrélations, nous faisons le choix de les analyser une par une dans un premier temps pour en livrer une compréhension plus fine ainsi qu'une marge de manœuvre aux directions désireuses de se les approprier à des fins d'action.

## 2 Organisation et capacité de transformation

Au niveau organisationnel, pour une transformation, il s'agit de comprendre, à un niveau suffisant, l'état actuel de l'organisation de l'entreprise, ses faiblesses par rapport à l'ambition, et de définir la cible (le « *quoi* » organisationnel), ainsi que les étapes intermédiaires permettant d'y parvenir dans une trajectoire qui fasse sens.

Dans notre vision, chaque état est défini par une vue d'ensemble cohérente des services/produits, processus permettant de les délivrer, opérés par des acteurs avec une posture et des compétences individuelles/collectives, jouant des rôles définis au sein de structures, avec une infrastructure, des processus support et de pilotage. Dans les faits, la vision est dynamique, avec des états définis à un niveau de maille/finesse pertinent et suffisant pour permettre la décision et l'action.

Puis, il convient d'organiser l'ensemble des *moyens* nécessaires à la mise en œuvre de cette transformation et à son pilotage (le « *comment* » organisationnel) pour atteindre les cibles successives.

Ainsi, nous identifions deux compétences de niveau entreprise : définir suffisamment efficacement ses cibles et organiser et piloter proprement les transformations permettant de les mettre en œuvre. Nous avons l'intime conviction que ces compétences sont structurelles : elles dépendent de facteurs profonds dont l'appropriation et le positionnement nécessitent des efforts consistants dans la durée pour armer une capacité de transformation au niveau de l'entreprise.

## 2.1 Facteurs liés à la définition des cibles

Sur le plan du « quoi » organisationnel, ou de la capacité à définir des cibles, plusieurs questions semblent déterminantes :

- © **La vision systémique ou la faculté de l'entreprise à se considérer comme un système intégré dans son environnement** : sa capacité à identifier l'ensemble des composantes de son environnement, à s'interfacer avec, comprendre, écouter et interagir avec ces composantes. Les dirigeants et leurs équipes de management sont-ils sensibilisés à la pensée systémique ? Existe-t-il un dispositif de recueil et d'analyse des informations issues de l'environnement de l'entreprise, et d'interaction avec cet environnement ? La connaissance produite est-elle diffusée dans l'entreprise pour alimenter la construction des cibles ?
  
- © **Se doter d'un langage commun pour être capable de décrire ce système dans toutes ses dimensions (interne et externe) à un niveau suffisant**, afin que le processus d'élaboration des cibles s'appuie sur des éléments « opposables », formels, qui capitalisent l'intelligence collective des acteurs : l'entreprise dispose-t-elle du cadre conceptuel nécessaire pour identifier les cibles, décrire les services, les processus et activités, la structure, les acteurs/rôles, la posture, les compétences, les infrastructures... de façon simple et efficiente aux différents niveaux ? Est-elle capable de conserver la connaissance produite dans des référentiels et de pérenniser la pratique de ce langage commun dans la culture de l'entreprise ?
  
- © **Disposer des moyens pour inspirer/imaginer des cibles nouvelles** : est-ce que l'entreprise s'est dotée d'un système de prospective et d'innovation efficace et adapté à sa stratégie pour permettre d'inspirer et d'imaginer les cibles nouvelles ? Est-ce que



le design organisationnel actuel, les systèmes de mesure utilisés, les méthodes d'évaluation et de mise sous tension des ressources humaines en place aujourd'hui sont alignés avec les changements stratégiques visés ? Est-ce que les cibles sont élaborées à travers un processus dialectique et commun à toute l'entreprise, pour s'assurer à la fois qu'elles sont pertinentes (pas « hors-sol »), et qu'elles sont partagées à travers l'entreprise (afin de ne pas disperser les énergies dans la poursuite de cibles contradictoires, ou concurrentes) ?

© **Disposer des compétences nécessaires pour les concevoir proprement** et concevoir le système qui assurera leur mise en œuvre (pour une articulation logique avec le management des transformations) de façon à servir les objectifs de la transformation et délivrer effectivement une valeur mesurable<sup>1</sup>. Au-delà de la connaissance « de fond » du système, il s'agit là d'avoir une compétence organisationnelle suffisante à l'échelle de l'entreprise. Est-ce que l'entreprise s'est dotée des compétences nécessaires pour aider les sachants à modéliser proprement les cibles organisationnelles, avec les artefacts du langage commun évoqué plus haut (modèles systémiques, règles) ?

---

<sup>1</sup> La valeur peut être matérielle ou immatérielle, financière ou non financière.

## 2.2 Facteurs liés au management des transformations

Pour le management des transformations, la direction générale peut définir des objectifs stratégiques en termes de capacité de transformation<sup>2</sup> : quelle **volumétrie et quelle profondeur de transformations** à opérer dans la durée ? Quel **niveau de maîtrise et de réussite** souhaité des transformations ? Quel niveau de **créativité / réactivité / « apprenance »** désiré ?

A cette fin, elle peut agir sur les variables profondes suivantes (moyens « stratégiques ») :

- © **Positionnement en termes de « faire vs faire faire » dans le management des transformations<sup>3</sup>** : est-ce qu'il y a un choix conscient de l'entreprise à ce niveau ? Est-ce que les conséquences de ce choix sont explicites et assumées, notamment en termes de capacité à piloter ce qui est délégué ou à maintenir les compétences dans la durée ?
  
- © **Définition et articulation des chaînes de management de la transformation** (qualité et adaptation de la chaîne de délégation et de contrôle) : comment, sur quelles bases et avec quelles modalités l'entreprise décide de mener des transformations et en assure le pilotage aux différents niveaux ? Est-ce que les modalités et les supports de délégation (budget, moyens matériels, équipes) et de contrôle entre les différents niveaux de l'entreprise sont clairs et adaptés ? Comment cette chaîne s'articule avec la structure de l'entreprise et ses opérations courantes (logique de transversalité,

---

<sup>2</sup> Proposition programme de recherche Aurore/Daylight - 2018

<sup>3</sup> Tout comme dans la réalisation de ces transformations, notamment sur la partie SI cf. infra

partage de l'autorité sur les ressources par exemple) ?

© **Politique de filière en termes de management des transformations** : est-ce que les rôles/emplois pour manager les transformations sont définis aux différents niveaux ?  
Correspondent-t-ils à des missions/rôles ou emplois/postes ?  
Comment l'entreprise assure l'acquisition et le maintien des compétences en management des transformations ? Quel niveau d'intégration du management des transformations dans le « métier » de l'entreprise (parcours, système de rétribution, etc.) ?

© **Choix de répartition des ressources dans la filière** : si la filière de management des transformations est reconnue en tant que telle, est-ce que l'entreprise exerce une volonté en termes de répartition des ressources entre le management des transformations en tant que telles, et les équipes qui apportent l'appui aux transformations ? Le cas échéant, avec quelle logique/doctrine ?

La réponse à ces questions/variables déterminerait notamment la capacité globale de l'entreprise à piloter ses transformations en maîtrise... et donc, potentiellement, à les réussir.

Des moyens peuvent également être mobilisés en appui aux transformations comme les PMO d'Entreprises<sup>4</sup>, les bureaux d'architecture, les unités d'accompagnement du changement, les labs d'innovation, les équipes de prospective, d'analyse économique, etc. Ces instruments peuvent tout autant être utilisés pour accompagner à un moment donné des transformations, que pour aider les directions

---

<sup>4</sup> Unités d'appui au management des Transformations sous différentes appellations (Centre Agile, PMO d'Entreprise, etc.)

générales dans leur réflexion/action plus profonde sur la capacité de transformation de leur entreprise.

Si la prise en compte de l'ensemble de ces éléments peut être légitimement longue à mettre en œuvre, des mesures concrètes pourraient être déjà un certain **niveau d'exigence sur les compétences en organisation/management des transformations des acteurs** internes en charge de l'appui aux transformations au niveau global (direction de l'organisation, de la transformation, PMO d'Entreprise, etc.) ou même au niveau des transformations unitaires (Sponsors, Directeurs/trices de programmes, Product Managers, etc.).

De même le fait que la direction générale affirme clairement l'exigence de maîtrise et de réussite des transformations comme fondement de l'engagement du management de ces transformations semble aussi être un prérequis tout aussi basique que puissant... tout comme le fait d'affirmer la volonté de mesurer le résultat des transformations et d'en apprendre.

### 3 Culture et capacité de transformation

#### 3.1 Qu'est-ce la Culture d'une organisation : si tant est qu'on puisse la définir

Au niveau culturel, il s'agit d'identifier en quoi la culture propre à une organisation donnée conditionne sa capacité de transformation ? Comment créer les conditions pour que la transformation devienne partie prenante de la culture de l'entreprise ? Autrement dit, **quels sont les facteurs culturels qui vont contribuer fortement à la capacité de transformation, comment les acquérir, les implémenter et identifier aussi ceux qui la handicapent et la freinent ?**

Nous définissons la culture comme « les manières de ressentir, de penser et d'agir propres à un groupe »<sup>5</sup>. Telle que décrite par *Edward T. Hall*<sup>6</sup>, elle est une sorte d'iceberg constituée d'une partie visible, explicite, actionnable et consciente, et d'une autre inconsciente, tacite et fort peu visible, souterrainement active et souvent décisive dans les comportements, représentations et appréhension de l'environnement de l'entreprise, de ses métiers et services, de ses clients... Cette double composante n'est reconnue qu'en passant du temps au sein de l'organisation et en s'imprégnant des manières de faire, d'être et d'agir qui en sont les « routines ». Nous utiliserons le modèle CSSC<sup>7</sup> pour décrire la culture d'une organisation comme suit :

---

<sup>5</sup> David Emile Durkheim

<sup>6</sup> Dans son ouvrage « *Beyond Culture* »

<sup>7</sup> Proposé par le cabinet de conseil Kea & Partners

© Partie visible ou consciente, les « artéfacts » d'Edgar Schein, créés par l'organisation :

- Les **comportements** : la manière d'agir et d'interagir au quotidien que ce soit en interne ou en externe (vis-à-vis des fournisseurs ou des clients par exemples). La manière d'agir se réfère majoritairement au métier sur ses trois champs : l'activité (qu'est-ce que l'entreprise fait, ne fait pas...), le savoir-faire (la valeur ajoutée, la spécificité ou encore l'avantage concurrentiel d'une entreprise par exemple) et les façons de faire (plus ou moins technologique par exemple) ;
- Les **systèmes ou plutôt la perception et les interactions qu'auront les individus avec les systèmes** : les deux types de systèmes auxquels nous nous intéressons dans une entreprise sont le système humain caractérisé par la structure organisationnelle et le système technique ou les systèmes techniques (informatiques et industriels) que le système humain utilise pour réaliser son métier ;
- Les **symboles et rituels** : les habitudes et objets qui véhiculent des valeurs et croyances (un lieu tel le siège social peut être un symbole fort d'une organisation).

© Partie invisible, tacite ou inconsciente :

- Les valeurs et les croyances. Les valeurs comme l'explique E. Schein se situent à la frontière entre visible et invisible, entre conscient et inconscient. Les valeurs portent sur les buts, les idéaux, les normes et les principes. Il est possible de les mesurer

en lien avec les travaux de Richard Barrett<sup>8</sup>. Les croyances sont les hypothèses « de bases » sur lesquelles la culture est fondée. Elles sont le plus souvent tacites, issues du passé, de l'histoire de l'entreprise et de ses traditions.

A cette vision quelque peu statique de la culture (dans le sens où nous pourrions presque « faire une photo » de cet iceberg), nous ajoutons un caractère dynamique, **le caractère social et vivant des organisations**. Cela entre autres pour introduire les dynamiques sociales, les jeux de pouvoir, les interactions, les énergies qui vont jouer un rôle fondamental dans le mouvement de l'organisation et donc sur sa capacité à se transformer.

Sur la base de cette manière de décrire la culture d'une entreprise, le groupe de travail à réaliser une 1<sup>ère</sup> identification des « traits », facteurs ou aptitudes culturelles qui vont aider, ou au contraire freiner la capacité de transformation.

Sur ce plan, participant de la stratégie de l'entreprise, la mise en place d'une faculté générale et distribuée d'écoute des environnements constitue un facteur crucial pour la capacité de transformation de l'entreprise, un levier en amont et au service de celle-ci dès lors qu'elle s'impose comme une culture partagée et effective. Cette faculté permet au collectif de s'impliquer, de voir, et de comprendre les mouvements profonds de l'écosystème dans lequel s'insère l'entreprise, et autant de permettre et préparer la décision stratégique que de se mettre en mouvement pour l'implémenter.

---

<sup>8</sup> Barrett Value Centre

### 3.2 Quelles aptitudes culturelles sont en jeu pour réussir une transformation ?

Forts de nos lectures et de nos interviews, nous avons recensé les aptitudes permettant la transformation ayant attrait à la culture. Puis nous avons effectué un premier essai de regroupement, orienté par étape du processus de transformation :

1. **Aptitude à diagnostiquer, se connaître et identifier, anticiper les changements** : aptitude d'analyse de la culture actuelle, aptitude à se remettre en question et à remettre en question les pratiques de l'organisation, aptitude à faire des feedbacks à tous les niveaux, aptitude à s'inspirer de l'externe (ouvrir ses chakras) et à apprendre de l'interne ;
2. **Aptitude à construire ensemble** le chemin pour y parvenir, dans l'objectif de se renouveler collectivement, aptitude à déconstruire l'état existant de l'organisation pour reconstruire un état nouveau et désirable, capacité à changer les rituels, les symboles et les systèmes, aptitude à simplifier (soustraire plus que seulement additionner), aptitude à définir un NOUS nouveau, aptitude à dialoguer, à interagir entre les différents groupes sociaux constitutifs de l'organisation, aptitude à expérimenter ;
3. **Aptitude à expliquer le changement** : aptitude à donner du sens et de la raison d'être, à justifier et expliquer, aptitude à fixer un cap et à le tenir et le partager, aptitude à dialoguer entre les sachants et les actants de la transformation, aptitude à mettre en valeur les gains futurs attendus de la transformation, aptitude à présenter et partager une ambition, aptitude à conjuguer passé, présent et futur, aptitude à expliciter le changement demandé dans le langage et les pratiques de chaque groupe social constitutif de l'organisation ;



4. **Aptitude à engager et mobiliser les équipes** : aptitude à s'engager individuellement pour le collectif, pour l'organisation, aptitude à stimuler les initiatives individuelles et collectives, responsabiliser & rendre acteur du changement, susciter l'intérêt personnel pour créer l'envie de se transformer, aptitude à capitaliser sur chacun (chacun renforce sa connaissance de lui-même et de son métier, des changements qui s'opèrent ici et maintenant pour demain), aptitude à mobiliser des « fidèles »-catalyseurs ou agents du changement, à donner confiance, aptitude à libérer l'énergie des collaborateurs, à favoriser les échanges et les interactions ;
  
5. **Aptitude à développer et mobiliser la ligne managériale** : aptitude à expliciter la menace, le risque de ne pas changer, aptitude à faire face à l'incertitude, aptitude à impliquer les dirigeants, aptitude à incarner le changement souhaité, aptitude à prendre en main son futur, aptitude du top management à s'aligner et incarner sa ligne directrice, son futur souhaité ;
  
6. **Aptitude à mesurer et gouverner la transformation** : aptitude à manager la complexité et traiter les risques liés aux projets de transformation, aptitude d'adaptation sur le chemin, d'anticipation et de réactivité, aptitude à financer la transformation, aptitude à communiquer et à être transparent sur les réussites ou pas, aptitude à mesurer l'engagement et la mobilisation de chacun, aptitude à émuler l'organisation et à reconnaître chacun, aptitude à recruter les compétences manquantes pour aujourd'hui, pour demain et pour le mouvement, aptitude à écouter et à répondre, aptitude à renoncer, à faire des choix et à prioriser ;

### 3.3 Comme les 5 doigts de la main, 5 compétences collectives pour armer une capacité de transformation

La liste présentée dans le paragraphe précédent identifie les traits culturels aidant à la réussite d'une transformation, mais comment ou plutôt dans un premier temps QUOI développer pour être en capacité de réussir DES transformations. Tel un coureur de fond se prépare, s'entraîne de différentes manières pour être en mesure de courir plusieurs marathons dans une année, quelles sont les capacités de transformation à développer dans une organisation d'un point de vue culturel.

Une première analyse réalisée par le cercle (à développer dans les prochaines séquences) fait état de cinq compétences collectives à développer de façon globale et pas uniquement au niveau de quelques individus « en avance » pour armer une capacité de transformation au niveau de l'entreprise :

- © La compétence de diagnostic culturel : comprendre ce qu'est la culture de notre organisation, ses compétences, ses qualités et ses défauts pour savoir qui nous sommes (et qui nous ne sommes pas, connaître le tangible et l'intangible) et d'où nous partons dans notre organisation, ce qui fait notre culture actuelle, telle la manière de manager. Il nous semble important à ce stade de rappeler que la culture d'un groupe social telle une entreprise est le produit des interactions sociales du groupe. L'objet culturel lié à une transformation ou un changement est alors et surtout la relation entre les individus. Préserver des relations saines entre les individus et les différents groupes sociaux qui constituent l'organisation est primordial pour tout changement. Encore faut-il comprendre les relations, la culture en place.
  
- © La compétence d'exploration : innover, expérimenter et apprendre, développer l'altérité, s'ouvrir aux autres et à son environnement.

Une transformation est un processus complexe que nous ne pouvons pas complètement anticiper, qui relève de l'innovation et de l'essai - erreur, à minima dans ses premières étapes.

Transformer la culture, c'est accepter de déstabiliser le système, la « réaction » à cette déstabilisation ne peut pas être connue d'avance. Transformer la culture, c'est être dans la posture du complexe et de l'incertitude, du non-déterminisme, c'est tenir compte des contraintes, du contexte, c'est tester, écouter et regarder, c'est apprendre pour évoluer.

- © La compétence de navigation entre le mode exploration et le mode exploitation<sup>9</sup> : Une entreprise navigue entre deux modes : d'un côté être robuste, chercher la scalabilité, être dans un mode « exploitation », de l'autre, être agile, chercher l'adaptation, être dans un mode « exploration ». Ainsi, développer sa capacité de transformation revient à trouver le point d'équilibre entre le neuf / le vieux, l'exploration / l'exploitation, le déstructuré / le structuré, c'est ne pas voir ces modes comme antinomiques et poser le fait qu'elles doivent coexister, à tout instant au sein de l'entreprise.

L'exploration est de l'ordre de l'innovation, c'est-à-dire que, pour explorer, les dirigeants doivent permettre à leur organisation de déplacer le curseur de certaines contraintes qui régissent leur organisation pour pouvoir expérimenter, accepter la remise en cause : le casting, les modes de fonctionnements, les comportements, la gouvernance, les modes projets, ... Ces changements seront combattus par l'inertie de l'organisation. En retour, une fois que l'exploration porte ses fruits, le rôle des dirigeants sera de pérenniser ce « nouveau niveau » de contraintes. Nous nous plaçons ici dans un **cycle Exploration – Retour d'expérience – Exploitation** qui

---

<sup>9</sup> James G. March (1991), « Exploration and Exploitation in organizational learning »

se doit d'être maîtrisé. Cette maîtrise doit également s'inscrire dans un rythme, quel est le momentum pour passer d'une étape à une autre du cycle ? et des allers-retours entre l'envie de changer des dirigeants et la réalité opérationnelle des changements. Il convient à ce niveau de bien insister sur la **complexité d'ancrage** et le cycle de l'ancrage de nouvelles pratiques ou de nouveaux comportements, ce qui revient à détailler notre cycle comme tel : **Exploration – Retour d'expérience – Ancrage – Exploitation.**

- © La compétence de mise en mouvement, car « sans mouvement, pas de changement ». Si nous nous plaçons dans l'action, transformer implique des actions d'exploration, de découverte, d'innovation, des actions d'éducation (retour d'expérience, boucles d'apprentissage et ancrage) et des actions concrètes de transformation de l'organisation et de la culture (et donc des comportements des acteurs).

Cependant, n'oublions pas deux prérequis à l'action : le but & l'engagement. Une transformation n'est réussie, à court et à long terme, que s'il y a une amélioration du potentiel de l'organisation et donc des individus et des relations qui la composent. Le but, **la raison d'être de la transformation est l'appel d'air du mouvement**, elle ne suffit pas mais sans but, le mouvement est impossible. Rappelons également ici deux éléments clés de la mise en mouvement des équipes dans le cadre de transformations :

- La capacité à « découper » une transformation et à se concentrer sur des « morceaux atteignables » au fur et à mesure ;
- La confiance, dans les deux sens anglais à savoir « trust & psychological safety ». Les équipes doivent avoir confiance en leurs propres capacités à s'adapter : ils retomberont « sur leurs pattes quoi qu'il arrive », et doivent avoir confiance dans la vision des dirigeants et leur capacité à mener la transformation. La clé

de voute qui est la raison d'être ne tient pas sans ses piliers dont la confiance fait partie (qui se traduit par l'information, la transparence, la responsabilisation, ...)

Enfin la compétence permettant de manager dans l'incertitude et la complexité (que nous n'avons pas développé dans ce document mais qui est sous-jacent) : adopter une posture, une attitude, un état d'esprit pour appréhender la complexité et l'incertitude par exemple. Dépourvu du bon état d'esprit, le management ne prendra pas les bonnes décisions en termes d'exploration et de navigation entre les modes exploration et exploitation. Cette aptitude étant un prérequis au développement d'une capacité de transformation dans une organisation.

## 4 Systèmes d'information et capacité de transformation

Le rôle des Systèmes d'Information (SI) est souvent très impactant. De ce fait, il peut être soit un inhibiteur soit un facilitateur/accélérateur de la transformation tant il est maillé au fonctionnement des entreprises. Le système d'information est présent dans un très grand nombre des processus et fait, de facto, partie des marqueurs visibles de la transformation.

Il faut cependant se garder de considérer Cette dimension comme systématiquement prépondérante par rapport aux autres dimensions d'une transformation.

Par ses caractéristiques et notamment son importance, il peut induire un biais dans la réflexion sur la capacité de transformation. Ceci est d'autant plus perceptible pour certains cas où l'évolution de l'entreprise n'est envisagée qu'au travers du prisme des solutions du SI. D'ailleurs ne parle-t-on pas de transformation digitale ou de transformation numérique et bientôt sans doute de transformation IA alors même que ces transformations sous-tendent de véritables révolutions métier, certes soutenues par des évolutions technologiques qui sont loin de résumer le mouvement qu'il faut réaliser.

Evaluer son système d'information et le préparer à une dynamique de mutation régulière de l'entreprise relève d'une pensée et d'un effort spécifique qui se confronte à son histoire et aux injonctions naturellement contradictoires des entreprises : fonctionner et se transformer, ouvrir et sécuriser, innover et s'aligner.

## 4.1 Comprendre son système d'information

Par définition, le SI, comme le reste de l'entreprise, doit gérer un équilibre permanent entre la robustesse de l'existant qui garantit la continuité d'activité et les évolutions demandées par les métiers qui peuvent réinterroger cette stabilité. L'ensemble se voit confronté à des problématiques de plus en plus importantes en termes de sécurité, qu'elles soient liées aux besoins métier ou à des exigences réglementaires externes (recommandations de l'ANSSI ou le RGPD par exemple).

Cet équilibre est d'autant plus fragile qu'il doit s'installer dans un faisceau de contraintes bien connues. C'est d'abord, une obsolescence rapide imposée par le marché, associée à une dette technique souvent importante et dont on a du mal à se libérer simplement (effort de résorption en concurrence avec l'effort de transformation). Mais c'est aussi un patrimoine qui s'accroît et qui est rarement questionné (réduction de la capacité de mouvement). L'ensemble conduit à un coût de gestion du passé, qui ne cesse de s'accroître au détriment du futur si nous n'y prenons pas garde.

Les deux logiques de stabilité/ continuité et évolution /transformation supposent que le SI soit construit, organisé et géré pour répondre à l'ensemble de ces exigences en minimisant le risque métier.

Pour répondre au besoin vital de l'entreprise d'avoir les marges de manœuvre pour elle-même se transformer, il doit inscrire dans son ADN les réflexes d'évolution permanente au même niveau que la garantie en continu de la performance de l'existant.

Au regard des contraintes ce challenge n'est pas trivial. Mais pour gérer cette bivalence sans doute faudrait-il penser autrement le SI et les services offerts sous l'impulsion des technologies et des modèles de coopérations qui évoluent (Cloud, Saas, data, startup).

La DSI doit cependant rester sur l'ensemble des actions, le garant de la conformité et de la sécurité.

Au-delà de son fonctionnement et de son positionnement il existe un enjeu de compréhension et de synergie de tous les acteurs de l'entreprise autour du système d'information.

Ouvrir sa compréhension largement au sein de l'entreprise doit être une priorité pour rendre lisible ce facteur de la capacité de transformation globale. La maturité des entreprises et des dirigeants en matière de systèmes d'information semble très hétérogène. La multiplicité de grands projets ou programmes dits "numériques" prouvent qu'une partie des dirigeants en a intuitivement saisi les bénéfices. Si le caractère structurant du SI semble largement admis, la faculté à en appréhender les différentes dimensions, notamment la portée stratégique apparaît comme plus rare, tout comme le fait de se doter explicitement des moyens d'agir sur le système global.

La question se pose pour les dirigeant(e)s dans le dialogue avec leur DSI/DNUM mais elle se pose plus globalement pour l'ensemble des acteurs impactés.

Comment peut-on expliquer cet état de fait ?

Certainement par la matière elle-même qui est par nature technique (vocabulaire, concepts, etc.), sans doute aussi parfois en raison d'une construction volontaire ou inconsciente des acteurs en responsabilité afin de garder une forme de pouvoir par la maîtrise de la connaissance. Mais la cause première semble être plus certainement un manque de pédagogie ou de capacité en marketing des acteurs qui portent le SI pour le rendre accessible et se mettre à la portée de tous, associé à un manque de disponibilité des autres acteurs pour une matière considérée comme technique et pour laquelle ils n'ont pas toujours d'appétence.



Prenons l'exemple de la dette technique qui est un point central de la réflexion du DNUM/DSI. Comment faire prendre conscience au-delà des acteurs de la DSI qu'il s'agit là d'un point qui peut avoir un impact majeur d'un point de vue métier. il faudrait donc l'intégrer naturellement à la stratégie et a minima le rendre visible et l'objectiver.

Une fois posée sa dimension « transformante », nous devons dès lors considérer que la compréhension de ce qu'est le SI, de ses potentiels et de ses contraintes, est un incontournable pour une entreprise et ses dirigeants(e)s comme un facteur structurant dans la réflexion stratégique.

#### 4.2 Que doit-on attendre de ses Systèmes d'Information, pour faciliter et accompagner la transformation ?

Il doit avant tout rassurer et donner des marges de manœuvre c'est-à-dire, être en capacité de s'adapter aux exigences stratégiques. La question devient : qu'elle capacité doit-il offrir pour permettre les transformations ? Demander simplement au SI de devenir agile ne suffit pas à résumer le pas important qu'il doit peut-être faire en termes d'évolution de son modèle global (processus, architectures, moyens, compétences, données, ...).

Ainsi, la vision SI doit poser sa propre stratégie et ses moyens comme support de la stratégie de l'entreprise et du déploiement de ses différents métiers, avec, bien entendu l'exigence d'un service opérationnel robuste, et surtout une forme d'obsession du futur qui favorise l'anticipation pour permettre à l'entreprise de manœuvrer.

Le dialogue peut et doit s'instaurer autour d'un premier questionnement simple de niveau stratégique : « le SI me donne-t-il des marges de manœuvre pour être en capacité de m'adapter aux exigences stratégiques ? » et « la vision stratégique et tactique propre au SI est-elle en accord avec la stratégie business qui se dessine ? »

### 4.3 Quelles sont les variables principales à prendre en compte

De façon concrète, chaque dirigeant(e) de SI devrait commencer par évaluer sa contribution à la capacité de transformation de son entreprise.

Il résulte de nos premiers travaux cinq variables centrales et trois variables transverses à évaluer, avec pour chacune son potentiel d'accélération ou d'inhibition de la capacité de transformation globale.

Les variables ci-dessous, sont interdépendantes et doivent être envisagées globalement. Investir uniquement sur un seul de ces leviers se révélera couteux, risqué et déstabilisant sans réellement produire de résultats. Même si on considère souvent que l'architecture et la data représentent le cœur à ne pas rater il n'en demeure pas moins que les processus d'ingénierie, la maîtrise des moyens et les compétences contribuent directement à la performance attendue.

1. Les **processus d'ingénierie** qui permettent de fabriquer, faire évoluer, déployer et d'opérer des logiciels de qualité, robustes et adaptables.
  - Ils se doivent d'être adaptés et performants : armés et opérants, bénéficiant d'outils adaptés (composants, frameworks), et s'appuyant sur des compétences collectives et un état d'esprit (logique d'excellence en ingénierie qui tire des objectifs explicites de ce processus).
  - Ils se visualisent dans une logique de bout en bout (du client... au dé commissionnement) en intégrant l'ensemble des parties-prenantes/écosystème (interne/externe), avec le niveau d'assurance qualité adapté.
  - L'exemple type de l'agilité pour laquelle ce qui importe c'est de dépasser le discours et de mettre les acteurs en actions sur des

constats mesurables (réduction des anomalies en production, solutions adaptées) avec un outillage industriel adapté (Test Driven Development, Plateforme d'Intégration Continue, etc.)

La mise en place d'une ingénierie de très bon niveau se confronte souvent à des freins importants qu'il ne faut pas négliger. Cela nécessite à la fois une conviction forte qui s'installe dans la durée et souvent une évolution culturelle dans les modèles utilisés. (L'approche continuous delivery en est un bon exemple).

**2. L'Architecture du SI**, qui adresse et explique ses différentes composantes logicielle, applicative et technique dans une logique de cohérence et de continuité. Pour cela, elle se doit d'être :

- Lisible et maillée de façon suffisamment cohérente entre ses différentes couches (du métier... jusqu'à l'infrastructure) et effective (qui corresponde à la réalité), et dont on a identifié les zones de rigidité et les zones de souplesse ;
- Suffisamment modulaire et compartimentée, pour permettre la flexibilité ;
- Suffisamment générique, paramétrable, avec réutilisation massive des modules.

Il faut aboutir à un SI gouverné (Catalogues des différents objets, les dépendances, etc, qui fait quoi) qui donne l'ensemble des informations nécessaires à l'engagement d'une transformation maîtrisée

Notons qu'il existe un lien fort entre la dimension architecture et gestion de la data ces deux « Variables » à notre sens sont complémentaires mais doivent faire l'objet d'une analyse différente.

**3. La gestion de la Data** qui porte la connaissance du patrimoine de données et qui le met à disposition aux différents niveaux, des objets métiers aux vues applicatives et techniques. Elle se doit d'être partagée et gérée en synergie avec les métiers. Ce qui est recherché c'est :

- la maîtrise du patrimoine de données : la connaissance des données, la compréhension du cycle de vie de ces données, la connaissance des règles de gestion pour accroître la qualité de la donnée ;
- mais aussi l'accessibilité des données : sécurisation des accès et des partages, capacités de traitement et d'analyse, outils (catalogue de données, extraction, constitutions vue métier,), lisibilité de l'offre de service sur la donnée.

La gestion de la data et son architecture doivent être considérées comme une variable critique du chemin de transformation. Elles portent par construction le poids du passé, et représentent par là même autant une opportunité à saisir, qu'un risque à réduire.

**4. La maîtrise des moyens, ou la doctrine** qui porte les choix structurants sur les moyens et système de ressources : interne/externe, gestion des savoirs, maîtrise et capacité de réflexion sur ce qu'elle délègue, modèle d'organisation et articulation des corps de métiers... Il s'agit d'établir :

- ce que la DSI fait, et ce qu'elle fait faire et le niveau d'expertise qu'elle prétend sur chaque segment : où est-ce que nous sommes supposés être excellents et leader le marché, ce que nous devons maîtriser en propre, ce que nous récupérons de

l'extérieur, ce que nous ne faisons pas, ce que nous faisons consommer en direct par les utilisateurs ?

- Comment la DSI s'organise pour acquérir et garder la maîtrise et la capacité de réflexion (et de pilotage) sur ce qu'elle délègue (et ce qu'elle garde en interne) ?
- Comment s'articulent des acteurs / corps de métiers dans les chaînes de valeur. Par exemple, quel est le rôle d'un architecte applicatif dans un projet de type X, comment il s'articule avec le Techlead de l'équipe, qui est responsable de quoi... Typiquement une doctrine d'intervention terrain du pool d'architectes ou plutôt de pool d'expertise qui conseille / vérifie à la demande.
- Logique de distribution des acteurs dans la chaîne de valeur : combien/quelles qualifications de ces architectes qui vont sur le terrain vs ceux(celles) qui restent en appui central ?
- Comment se structure la DSI : une structure explicite, cohérente avec les objectifs/la doctrine/les moyens/le contexte, et effective.

**5. Les compétences** : de la définition des rôles, et des processus d'acquisition et maintien de la compétence, aux questions de parcours et de risques structurels liés aux compétences rares et volatiles. La vision sur les compétences est tirée par une politique de ressources humaines qui gère la spécificité des ressources IT :

- comment acquérir, maintenir et faire évoluer les compétences individuelles et collectives dans le temps, dans un contexte de ressources contraintes ?

- comment intégrer la transformation culturelle des acteurs IT :  
évolution des rapports à l'entreprise des publics nouveaux,  
rapport au travail, avantages...
- quelle logique d'attractivité (attirer les « bons »), pour contrer une  
forme de volatilité (et les garder) ?
- Comment maîtriser les impacts de ce turnover qui est devenu  
consubstantiel au domaine

**6. La stratégie** : se doter d'une vision qui prend en compte l'ensemble des dimensions de maîtrise pour projeter les objectifs et les actions et faciliter les transformations. Mais aussi être capable de se réorienter. Ainsi, l'existence d'une stratégie propre au SI qui renforce la stratégie de l'entreprise présuppose :

- de structurer une stratégie lisible adossée à une vision courte, moyen et long terme en intégrant le décommissionnement, la gestion de la dette et les nouvelles approches (« plateformes » par exemple) ;
- d'analyser les résultats vs objectifs et pouvoir réorienter les moyens ;
- de partager cette vision au-delà de la sphère SI.

**7. Le pilotage** : se doter des moyens et des compétences pour se positionner sur les 5 leviers précédents, identifier les écarts et réguler les différents axes en synergie, se donner les moyens d'arbitrage permanent

- avoir conscience de l'état des lieux ;

- être capable de projeter une cible qui permet d'atteindre le niveau nécessaire à la capacité souhaitée avec une trajectoire permettant de l'atteindre ;
- piloter la mise en œuvre en se dotant des capacités d'investissement ;
- gérer les risques et les impondérables ;
- gérer les arbitrages en préservant l'alignement avec la maîtrise/négociation des budgets ;
- communiquer et animer l'ensemble des acteurs autour de ces objectifs.

**8. Les dispositifs d'innovation et d'anticipation qui** permettent de se doter des modèles de réflexion et des modalités d'intervention pour explorer, expérimenter et offrir des potentiels pour le futur. Il s'agit d'installer des dispositifs réellement opérants, intégrés à l'équilibre avec les métiers qui fonctionnent en continu pour :

- écouter l'environnement et détecter les potentialités au plus tôt par des dispositifs de veille technologique, fonctionnelle avec les métiers, méthodes ;
- s'emparer des sujets et les expérimenter (solutions et méthode) ;
- explorer des potentiels émergents (IA par exemple) ;
- se doter de moyens spécifiques, mise en place d'infrastructures de type LAB par exemple... tout en garantissant la capacité à

généraliser les expérimentations réussies ;

- nouer de partenariats ou " disrupter " les organisations en place (Intégration de la logique startup par exemple).

La variable innovation s'inscrit obligatoirement dans une dualité à gérer entre le SI historique et l'innovation, on doit donc proposer un modèle bi modal existant et futur.

Gardons en tête que ces variables résultent d'un choix du groupe de travail. Qu'elles peuvent être complétées et/ou allégées. Elles doivent en tout état de cause être articulées et considérées ensembles car elles font système même si elles relèvent de temporalités d'évolutions différentes



## 5 En conclusion

Les éléments exposés dans les paragraphes précédents constituent la synthèse des travaux de plus d'une vingtaine de dirigeant(e), praticien(ne)s, d'expert(e)s et de chercheur(se)s sur les huit derniers mois du Cercle, revus à la lumière des échanges entre la cinquantaine de personnes présentes l'après-midi du 23 septembre 2021 à Bercy.

La seconde séquence des travaux du Cercle lancée dans la foulée permettra à plusieurs entreprises de réfléchir à leur propre capacité de transformation avec l'aide d'équipes du Cercle en appui sur cette synthèse en général, et les variables des trois dimensions organisationnelle, culturelle et technique en particulier.

En plus de délivrer de la valeur à ces entreprises, la seconde séquence sera l'occasion d'affiner et d'éprouver le début de modèle proposé.

Il n'en demeure pas moins qu'à date, il y a des fondamentaux qui font largement consensus.

Par essence, la stratégie d'une entreprise varie et de ce fait, requiert de façon récurrente des transformations plus ou moins profondes. Ainsi, la capacité de transformation est vitale pour permettre au(à la) dirigeant(e) de déployer et d'adapter sa stratégie dans le temps.

Si toute entreprise est dotée d'une capacité de transformation à un instant t. Elle est plus ou moins conscientisée et pensée. Elle est naturellement en tension avec les opérations courantes (« délivrer le service » vs « changer le service ») autant au niveau des moyens investis, qu'en termes d'énergie de conception et de pilotage.

Une première réponse au besoin d'augmenter sa capacité de transformation consisterait à muter d'un paradigme où « le métier de l'entreprise est de délivrer le service », la transformation étant vécue comme une exception

que l'on gère au mieux, à un paradigme où « le métier de l'entreprise est de délivrer et de changer le service ». Un tel changement de paradigme nous semble si profond que seule l'équipe dirigeante a la légitimité pour le porter et en impulser la mise en œuvre.

**Ainsi, il nous semble indispensable que les dirigeant(e)s se saisissent du sujet de la capacité de transformation de leur entreprise, et y investissent l'énergie nécessaire pour acquérir les fondamentaux leur permettant d'exercer une volonté à ce niveau.**

Si les éléments exposés dans cette synthèse nécessitent d'être approfondis et consolidés, ils ont été jugés à 90% pertinents (« oui tout à fait » et « plutôt oui ») et à 70% applicables par les présents aux ateliers du 23 septembre, et sont a priori largement suffisants pour donner aux dirigeant(e)s une première trame permettant un dialogue de fond avec leurs équipes en charge des transformations, des RH, des finances et des SI autour de la capacité de transformation de l'entreprise.