

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

Synthèse des travaux du Cercle,



Revue 2024

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

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Stratégie et capacité de transformation..... | 4 |
| 2 | Organisation et capacité de transformation..... | 8 |
| 2.1 | Facteurs liés à la définition des cibles | 9 |
| 2.2 | Facteurs liés au management des transformations..... | 11 |
| 3 | Culture et capacité de transformation | 14 |
| 3.1 | Qu'est-ce la Culture d'une organisation : si tant est qu'on puisse la définir..... | 14 |
| 3.2 | Quelles aptitudes sont en jeu pour réussir une transformation au niveau culturel ?..... | 16 |
| 3.3 | Comme les 5 doigts de la main, 5 compétences collectives pour armer une capacité de transformation | 18 |
| 4 | Systèmes d'information et capacité de transformation..... | 21 |
| 4.1 | Le Système d'Information au cœur de la transformation..... | 21 |
| | « Une complexité intrinsèque ou une volonté de maintenir une distance protectrice »..... | 24 |
| 4.2 | Quelles sont les variables principales à prendre en compte | 25 |
| 5 | En conclusion..... | 35 |

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, puis l'IA ont amplifiée.

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 résulte d'une volonté consciente et doit créer de la valeur et avoir un sens dans le dessin du futur et la stratégie de l'entreprise.

De même, notre expérience tend à suggérer que la complexité d'une transformation, et par là même la difficulté à la réussir, est notamment une fonction exponentielle du nombre de personnes impliquées dans sa réalisation. Ainsi, notre propos traite les transformations d'une certaine ampleur / profondeur.

Ce document présente la synthèse des travaux du Cercle, et 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 2021 à Bercy où une cinquantaine de personnes ont participé à des ateliers de travail pour échanger autour du modèle ainsi proposé, jugé à 90% pertinent (« oui tout à fait » et « plutôt oui ») et à 70% applicable par les présents.

Il a été revu à la lumière de l'expérience acquise depuis (sondage publié en 2023, interviews, différents travaux).

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. Ceci implique l'aptitude à :

- **explorer / capter son environnement externe et interne** : renseignement, prospective, écoute active ;
- **analyser** : trier, analyser, comprendre l'information ;

- **fixer les objectifs / résultats à atteindre** aux différents niveaux de l'entreprise ;
- **décider des transformations permettant d'atteindre ces objectifs**, depuis le portefeuille jusqu'à la transformation unitaire, aux différents niveaux de l'entreprise ;
- **exécuter ces transformations** de façon à délivrer les résultats attendus dans les délais et avec les moyens alloués ;
- **mesurer les résultats et ajuster/adapter** : mesurer, diffuser et utiliser la mesure, notamment pour prendre les décisions idoines en termes d'adaptation/arrêt/continuation des actions de transformation ;
- **apprendre**, autant des boucles de transformation, que des opérations, de l'environnement externe.

Or, toute entreprise, de par son histoire, dispose 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 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 disponibles 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, cœur 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, tout en reconnaissant l'existence d'autres aspects techniques, comme par exemple les actifs physiques / industriels) 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, de les conduire et de les réaliser). 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 tout comme leur importance relative en fonction du contexte de l'entreprise, 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 (« états ») 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 états successifs.

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 pertinentes 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 suffisant pour être capable de décrire ce système dans ses différentes dimensions (interne et externe) et d'en avoir une connaissance à un niveau adapté dans la durée**, afin que le processus d'élaboration des cibles s'appuie sur des éléments raisonnablement « 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 avec un niveau de formalisme adapté ? Est-ce que cette connaissance est maintenue de façon structurelle (processus de capitalisation redistribution de la connaissance, responsabilités explicites sur les

données, les services, etc.) ?

- **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 suffisamment commun, 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** ainsi que 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 mesurable¹. De base, il y a la connaissance « de fond » du système que les différents acteurs accumulent naturellement au fil des années. Il s'agit aussi d'avoir une compétence organisationnelle suffisante à l'échelle de l'entreprise, avec notamment des moyens nécessaires (appui en architecture d'entreprise) pour aider les sachants à modéliser proprement les cibles organisationnelles, avec les artefacts du langage commun évoqué plus haut (modèles systémiques, règles).

¹ 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 transformation² : 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 / flexibilité / « apprenance »** désiré ?

A cette fin, elle peut agir sur les variables profondes suivantes (moyens « stratégiques »)³ :

- **Positionnement en termes de « faire vs faire faire » dans le management des transformations⁴** : 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 ?
- **Capacité à poser une chaîne de délégation/contrôle suffisamment robuste de l'échelon politique au terrain autour des transformations** : est-ce que les modalités et les supports de délégation et de contrôle entre les différents niveaux de l'entreprise sont clairs, adaptés et impliquent pleinement l'ensemble des parties-prenantes concernées à chaque niveau ? précisent-ils les objectifs / moyens / délais / niveau de risque accepté, ainsi que les limites d'autorité de chaque niveau ? Comment cette chaîne s'articule avec la structure de l'entreprise et de ses opérations courantes (logique de

² Proposition initiale du programme de recherche Aurore/Daylight – 2018

³ Proposition adaptée avec les apports du programme de recherche PACTEA / Morphose 2022-2024

⁴ Tout comme dans la réalisation de ces transformations, notamment sur la partie SI cf. infra

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

- **Capacité à piloter les transformations aux différents niveaux** : est-ce que chaque niveau de pilotage reçoit les informations lui permettant d'appréhender l'état effectif d'avancement de la transformation par rapport à ce qui était prévu, de prendre en compte les nouvelles données (nouvelles orientations, difficultés rencontrées, nouveaux risques, leçons apprises, résultats connus, etc.), et de prendre les décisions à même d'honorer la délégation reçue avec les bons niveaux de régulation et d'anticipation ? Si ces décisions dépassent sa délégation, est-ce qu'il est capable de remonter la demande décision au niveau supérieur ? Est-ce que, le cas échéant, ce dernier s'en saisit et prend les décisions qui s'imposent ?

- **Politique de filière en termes de management des transformations et capacité d'affectation adaptée des ressources** : est-ce que les rôles/emplois pour piloter les transformations sont définis aux différents niveaux ? Correspondent-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.) ? Quelle capacité à exercer une volonté active dans l'affectation des compétences sur les transformations / appui aux transformations ?

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'Entreprises⁵, 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 générales dans leur réflexion/action plus profonde sur la capacité de transformation de leur entreprise.

Si la mise en œuvre de l'ensemble de ces éléments peut être légitimement longue, 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 porte 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 de mesurer le résultat des transformations et d'en apprendre.

⁵ Unités d'appui au management des Transformations sous différentes appellations (Centre Agile, PMO d'Entreprise, etc.)

3 Culture et capacité de transformation

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

Nous définissons la culture comme « les manières de ressentir, de penser et d'agir propres à un groupe »⁶. Telle que décrite par *Edward T. Hall*⁷, 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.

Nous utiliserons le modèle CSSC⁸ pour décrire la culture d'une organisation comme suit :

- 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) ;

⁶ David Emile Durkheim

⁷ Dans son ouvrage « *Beyond Culture* »

⁸ Proposé par le cabinet de conseil Kea & Partners

- 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 **évaluer**, en lien avec les travaux de Richard Barrett⁹. 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 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 pour introduire les dynamiques sociales, les jeux de pouvoir, les interactions,

⁹ Barrett Value Centre

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 a identifié des « traits », facteurs ou aptitudes culturelles qui vont aider, ou au contraire freiner la capacité de transformation.

3.2 Quelles aptitudes sont en jeu pour réussir une transformation au niveau culturel ?

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** : comprendre la culture, l'état d'esprit en présence (plus que les valeurs, surfaites et qui ne veulent plus rien dire car trop utilisées dans les organisations), toucher du doigt ce qui se cache derrière, les croyances. 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 s'inspirer de l'externe et à apprendre de l'interne ;
2. **aptitude à la prise de conscience, à l'activation du changement** : c'est-à-dire amener chacun à la prise de conscience de la culture en présence et du besoin, de la menace qui nous demande de la faire évoluer, du sens qui demande d'évoluer et se mettre en mouvement. Structure de quête, sentiment d'urgence sont des éléments indispensables pour mettre en mouvement. Il convient que chacun s'approprié, du top management au terrain ;

3. **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 ;

4. **aptitude à fixer le sens** : aptitude à donner du sens et de la raison d'être, 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 ;

5. **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

6. **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 ;

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

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 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 surtout la relation entre les individus. Instaurer 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 toucher à l'identité d'une organisation 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 exploitation¹⁰ : 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 un 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.
- 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

¹⁰ James G. March (1991), « Exploration and Exploitation in organizational learning »

actions d'éducation (retour d'expérience, boucles d'apprentissage et ancrage) et des actions de transformation de l'organisation et de la culture (et donc des comportements des acteurs).

Rappelons 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 : adopter une posture, une attitude, un état d'esprit pour appréhender la complexité et l'incertitude par exemple. Dépourvu de cet 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

4.1 Le Système d'Information au cœur de la transformation

Le SI Inhibiteur ou facilitateur/accélérateur de la 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.

Il est présent dans un très grand nombre des processus et porte une partie des réponses aux enjeux stratégiques et métier des organisations. Il fait donc, de facto, partie des marqueurs et des leviers visibles de la transformation

Ses caractéristiques et notamment son importance, peuvent induire un biais qui déséquilibre la réflexion sur la capacité de transformation. Nombreux sont les cas où l'évolution de l'entreprise est envisagée principalement au travers du prisme des solutions du SI, mettant ainsi la technologie au centre du mouvement stratégique. Ce qui fait passer par construction les autres dimensions de transformation au second plan.

Ne parle-t-on pas de transformation digitale ou de transformation numérique et maintenant de transformation IA alors même que ces transformations devraient sous tendre de véritables révolutions métier, certes soutenues par des évolutions technologiques mais qui sont loin de résumer le mouvement qu'il faut réaliser.

Le SI sera un accélérateur s'il est pensé et structuré pour répondre à des évolutions importantes dans des délais en accord avec ceux exigés par les mouvements du domaine métier concerné. Il devient un inhibiteur si sa lourdeur et son histoire pèsent structurellement sur la souplesse demandée par la stratégie.

Gérer les équilibres pour pouvoir se transformer

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 transformations demandées par les métiers qui bousculent souvent cette stabilité.

Les SI tout en soutenant les transformations et les innovations doivent poursuivre leur mission de continuité d'activité (sécurisation, conformité, protection du patrimoine informationnel, qualité du fonctionnement). Ils se trouvent au cœur d'injonctions vécues comme contradictoire : fonctionner et se transformer, s'ouvrir et sécuriser, innover et opérer en l'état.

Il faut faire face à des problématiques de plus en plus prégnantes au-delà des exigences des métiers. La sécurité, la protection des données, l'accessibilité et plus globalement les exigences réglementaires externes (recommandations de l'ANSSI, RGPD, DORA, etc.) représentent autant d'incontournables qui influent de manière implicite sur la capacité réelle de transformation.

Ces équilibres sont d'autant plus fragiles qu'ils doivent s'inscrire dans un faisceau de contraintes structurelles.

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 de la dette versus 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, si l'entreprise n'y prend pas garde, à un coût de gestion du passé, qui ne cesse de s'accroître au détriment du futur. La Complexité s'accroît, le poids de la dette technique s'accroît au risque de limiter la capacité d'évolution/ transformation et dégrader la qualité de service

Faire cohabiter avec harmonie, les deux logiques de stabilité/ continuité et évolution /transformation, contribue à améliorer sa capacité de transformation. Cela suppose que le SI soit construit, organisé et géré pour répondre à l'ensemble de ces exigences en maîtrisant le niveau de risque métier.

Au regard des contraintes ce défi n'est pas trivial. Pour gérer cette bivalence il faut en permanence repenser le SI et les services offerts sous l'impulsion des technologies et des modèles de coopérations qui évoluent (cloud, Saas, data, plateformes, startups, etc.).

Dès lors, évaluer régulièrement son système d'information, le maintenir au niveau de l'état de l'art et le préparer à une dynamique de mutation régulière revient à améliorer sa capacité de transformation.

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

Expliquer et mettre en synergie tous les acteurs

Il existe un enjeu de compréhension et de synergie de tous les acteurs de l'entreprise autour du système d'information. En effet la place de la technologie est de plus en plus importante et pèse de plus en plus sur les potentialités stratégiques.

Pour pouvoir anticiper tant les contraintes que les potentiels Il faut accroître le niveau d'acculturation de tous les acteurs, y compris les dirigeants sur les systèmes d'information dans leurs différentes dimensions.

Comment s'emparer de levier de transformation SI que l'on appréhende mal ? 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 SI dans sa globalité de façon cohérente.

Comment par exemple, les dirigeant(e)s peuvent-ils sur des bases incertaines construire un dialogue fructueux avec leur DSI/DNUM ?

Ouvrir la connaissance et la compréhension du SI largement au sein de l'entreprise permet de rendre lisible et donc utilisable ce facteur de la capacité de transformation globale.

Pour que les Systèmes d'information viennent jouer en synergie avec les autres composantes majeures d'une capacité de transformation décrites précédemment (stratégie, organisation et culture) encore faut-il que cette dimension soit comprise et évaluée au bon niveau.

Une complexité intrinsèque ou une volonté de maintenir une distance protectrice »

Comment peut-on expliquer que les SI soient si mal connus par les différents niveaux de l'entreprise ?

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 probablement 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 ou de formation.

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. Ce point, qui résonne sur la capacité de transformation, devrait être systématiquement et naturellement intégré à la réflexion stratégique, a minima être rendu visible et objectivé, pour la prise de décision.

Plus généralement, 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

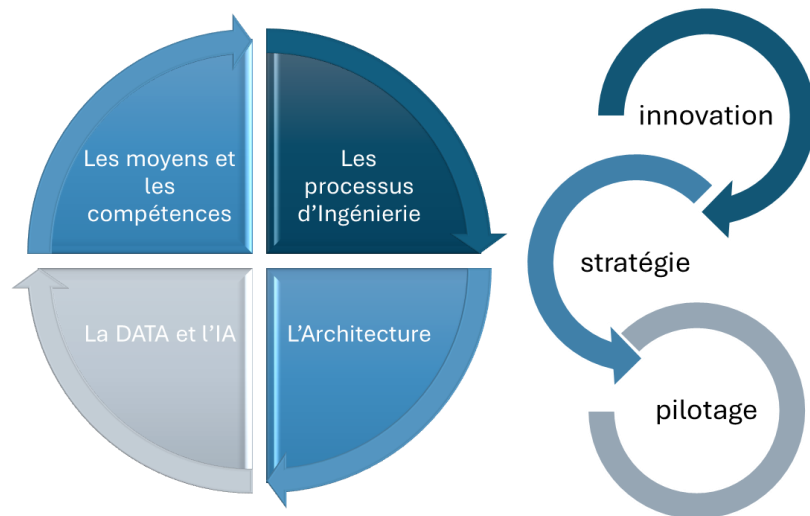
4.2 Quelles sont les variables principales à prendre en compte

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, ...).

De façon concrète, chaque dirigeant(e) de SI devrait commencer par évaluer sa contribution à la capacité de transformation de son entreprise. Nos derniers travaux proposent de l'appréhender avec 4 variables centrales et 3 variables transverses.

Chacune offre, selon son niveau de prise en compte, à l'entreprise un renforcement du potentiel d'accélération et des capacités de transformation ou à l'inverse une inhibition de la capacité de transformation globale.

Les variables



Les variables ci-dessus, sont interdépendantes et doivent être envisagées globalement. Investir uniquement sur une seule de ces variables se révélera couteux, risqué et déstabilisant sans réellement produire de résultats. Même si on considère souvent que l'architecture, la data et l'IA 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. **Disposer des compétences, structurées et articulées au sein d'une doctrine adaptée**

La capacité de transformation est dépendante d'une part des moyens que l'on est capable de mobiliser et du système de gestion des ressources (interne/externe, gestion des savoirs, maîtrise ...) et d'autre part de la capacité de réflexion sur ce que la DSI délègue, de son modèle d'organisation et de l'articulation des corps de métiers.

Ces orientations doivent répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que la DSI exerce un choix conscient sur les services qu'elle porte, ce qu'elle fait, ce qu'elle fait faire, ce qu'elle ne fait pas... et des compétences nécessaires à cette fin ?

- Comment la DSI s'organise pour acquérir et garder les compétences nécessaires à la maîtrise et la capacité de réflexion (et de pilotage) sur ce qu'elle délègue (et ce qu'elle garde en interne) ?
- Comment la DSI gère ses compétences IT, de la définition des rôles / postes, et des processus d'acquisition et maintien de la compétence, aux questions de parcours et de risques structurels liés aux compétences rares et volatiles :
 - Comment acquérir, maintenir et faire évoluer les compétences individuelles et collectives dans le temps, dans un contexte de ressources contraintes et une taille donnée ?
 - Quelle logique d'attractivité / rétention (attirer les « bons »), pour contrer une forme de volatilité (et les garder) qui excéderait le rythme souhaitable de renouvellement ?
 - Quelle logique de filière permettant des parcours cohérents sur les différents métiers SI / métier (technique, management, transverse) ?
 - Comment maîtriser les impacts de ce turnover qui est devenu consubstantiel au domaine ?
- Quelle logique de distribution des acteurs dans la chaîne de valeur : par exemple, combien/quelles qualifications de ses architectes qui vont sur le terrain vs ceux(celles) qui restent en appui central ?
- Comment se structure la DSI pour offrir une capacité de transformation adéquate : une structure explicite, cohérente avec les objectifs/la doctrine/les moyens/le contexte, et effective... et plus particulièrement 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.

- Comment intégrer la transformation culturelle des acteurs SI : évolution des rapports à l'entreprise des publics nouveaux, rapport au travail, avantages... le SI fait face à des modifications culturelles profondes : coopération plutôt que compétition, hybridation des générations.

2. Disposer de processus d'ingénierie performants.

Les transformations nécessitent le plus souvent d'ajuster ou de créer de nouvelles solutions numériques. Des processus au bon niveau permettent de fabriquer, faire évoluer, déployer et opérer des logiciels de qualité, robustes et adaptables. Ils doivent être capable de s'adapter dans le temps aux exigences des évolutions autant de la technologie que de la stratégie de l'entreprise.

Ces processus doivent répondre aux caractéristiques suivantes :

- Ils se doivent d'être adaptés et performants : armés et opérants, bénéficiant d'outils d'industrialisation (composants, frameworks),
- Ils doivent pouvoir intégrer « par construction » les contraintes de sécurité / cybersécurité / souveraineté, Règlementation, RSE, Green IT/ IT for green, Ethique)
- Ils s'appuient sur des compétences collectives et un état d'esprit conduisant à une logique d'excellence en ingénierie fondée sur des objectifs explicites des processus.
- Ils s'envisagent dans une logique de bout en bout (du besoin du client... au dé commissionnement) en intégrant l'ensemble des parties-prenantes/écosystème (interne/externe)

- Ils mettent en œuvre le niveau d'assurance qualité adapté.
- Ils doivent pouvoir faire face à l'évolution profonde des méthodes et modes de coopération, par exemple le fonctionnement en équipe intégrée ou intégration de nouvelles compétences approches UX /UI/ centrées utilisateurs...
- Ils doivent tenir compte et s'adapter à l'évolution constante des pratiques par exemple maîtriser les différents types d'hybridation (technologie, composants SI, méthodes, processus lowcode, nocode, etc.) ou encore intégrer l'agilité, le mode produit, les approches startup, ...

La mise en place d'une ingénierie de très bon niveau se confronte souvent à des freins importants qu'il ne faut pas négliger, ne serait-ce que par le niveau d'exigence en termes de compétences, ou du coût immédiat qu'elle implique (vs un laisser-faire qui semble plus facile / moins coûteux à court terme... mais qui porte des coûts importants en termes de dette et performance à moyen et long terme). 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).

3. Disposer d'une Architecture structurée et maîtrisée

Les transformations nécessitent de disposer d'un point initial clairement établi et à jour pour pouvoir maîtriser les impacts et mettre en place des stratégies d'évolution performantes. Disposer d'une architecture qui adresse et explique ses différentes composantes logicielle, applicative et technique dans une logique de cohérence et de continuité, notamment avec la partie processus (cf. architecture d'entreprise supra) / données (cf. infra), est un atout majeur pour maîtriser la transformation

L'architecture doit répondre aux caractéristiques suivantes, elle doit :

- Être tenue à jour
- 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 ;
- Être suffisamment modulaire et compartimentée, pour permettre la flexibilité ; suffisamment générique, paramétrable, avec réutilisation massive des modules
- Installer des gouvernances transverses pour évoluer dans un univers qui va vite (données, processus, composants) Il faut aboutir à un SI gouverné (catalogues des différents objets, les dépendances, rôles et responsabilités) qui permettent de maîtriser dans la durée l'ensemble des informations nécessaires à l'engagement d'une transformation

4. Disposer d'une démarche et des moyens pour la gestion de la Data et de l'intelligence Artificielle (IA)

La data et son utilisation notamment en IA ouvre un potentiel de transformation important pour l'entreprise. La connaissance du patrimoine de données mise à disposition aux différents niveaux (des objets métiers aux vues applicatives et techniques) permet d'envisager des nouvelles familles de solutions et de services innovants de plus en plus fondés sur L'IA. L'ensemble se doit d'être largement partagé et géré en synergie avec les métiers.

La mise en œuvre Data/IA doit répondre aux caractéristiques suivantes,

- Se doter d'une « stratégie data/IA » et d'un état des lieux des capacité IA/DATA

- Permettre 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 doivent être largement diffusées.
- Responsabiliser l'ensemble des acteurs chacun dans son rôle (les métiers, la DSI mais aussi les utilisateurs) pour permettre de comprendre les potentialités et contribuer à en fiabiliser l'utilisation ;
- Rendre accessible la donnée pour en assurant la sécurisation des accès et des partages,
- Se doter de capacités de traitement et d'analyse, outils (catalogue de données, extraction, constitutions vue métier), lisibilité de l'offre de service sur la donnée.
- Faire évoluer les méthodes pour pouvoir construire des solutions IA répliquables et industrielles. La recherche de nouvelles solutions à base d'intelligence artificielle, par exemple la mise en œuvre de l'IA générative, induit des changements majeurs dans les usages et dans la performance des solutions. Celles -ci doivent s'inscrire dans de nouvelles modalités de construction.
- Intégrer la dimension éthique en relation avec les évolutions fortes dans les usages. La confiance dans les solutions se construit avec cette responsabilité éthique.
- Se doter des moyens d'infrastructure adaptés à la nouvelle donne de l'IA
- Se doter de compétences spécifiques en faisant évoluer le modèle qui a été choisi pour le SI classique

La mise en œuvre de la data et de l'IA doivent être considérées comme une variable critique du chemin de transformation notamment pour ouvrir les potentiels de nouveaux services ou d'économies substantielles.

5. Disposer d'une stratégie SI alignée

Comme vecteur important de la transformation de l'entreprise mais aussi comme garant de la continuité de service et de la maîtrise de la dette technique le SI doit adosser sa stratégie (vision courte, moyen et long terme) à la stratégie globale.

C'est de ce dialogue stratégique au bon niveau que peuvent naître les équilibres et la sécurisation des transformations.

La définition et la mise œuvre doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- Se doter d'une vision du positionnement actuel et cible (services / compétences / technologies), en prenant en compte les quatre variables centrales, avec des objectifs / indicateurs explicites et qui font sens
- Structurer une trajectoire lisible adossée à une vision courte, moyen et long terme en intégrant le décommissionnement, la gestion de la dette et les nouvelles approches (« platformisation » par exemple)
- Questionner / adapter la stratégie en continu en fonction des réalités et des changements d'orientations
- Partager cette vision au-delà de la sphère SI.

6. Disposer d'un pilotage transparent et efficace

Renforcer la capacité de transformation de l'entreprise suppose de se doter des moyens et des compétences pour se positionner sur les 4 leviers centraux :

- Décliner la stratégie en trajectoire tactique / opérationnelle d'implémentation, fondée sur des hypothèses explicites, avec des risques explicites / réduits
- Se donner le moyen d'avoir une vision chiffrée, effective et partagée de la réalité de l'implémentation (respect des engagements sur le Build, qualité et conformité du Run), d'anticiper et de décider aux bons niveaux

7. Disposer de dispositifs d'innovation et d'anticipation

La transformation suppose que l'on se dote des moyens d'avoir un temps d'avance sur les événements. Ce qui en matière de SI devient vital du fait même de l'évolution très rapide des technologies. Il faut 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 ;
- Définir le spectre d'innovation en termes de thématiques, profondeur, moyens vs d'objectifs
- S'emparer des sujets et les expérimenter (solutions et méthode) en explorant des potentiels émergents

- Se doter de moyens spécifiques, mise en place d'infrastructures de type LAB par exemple... tout en visant 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 ainsi que les modalités de coopération.

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

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.

Ceci d'autant plus un sujet qu'il ne s'agit pas du niveau de réussite / échec d'une transformation pour laquelle la tentation d'un sous-investissement dans les différents leviers peut aboutir ponctuellement (rarement) à un compromis acceptable... mais bien d'un sujet structurel qui détermine à terme, la capacité de l'entreprise à s'adapter et survivre.

Dès lors, 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 2021. Ils ont été améliorés et travaillés depuis à la lumière de l'expérience acquise... 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.