



TRANSFORMER L'ENTREPRISE : DE LA DECISION A L'ACTION

XAVIER HOCHET AVEC L'EQUIPE DE CAPGEMINI CONSULTING FRANCE
EDITION ODILE JACOB

DATE DE PUBLICATION : AVRIL 2008

SARAH - BENZAZZA
PROMOTION : JB SEPTEMBRE 2016

1- PRESENTATION DE L'AUTEUR :

Xavier Hochet, 52 ans, diplômés, de l'ICAM, intègre Bossard Consultants en 1985. Il est successivement vice-président responsable du secteur banque-assurance (1998-2003) chez Gemini Consulting puis chez Capgemini Ernst & Young. En 2003, il prend en charge le développement de Capgemini Consulting en France en tant que directeur adjoint, puis comme directeur exécutif en 2007. Il est également chargé des activités de conseil pour la Chine. Capgemini Consulting France, implanté dans une trentaine de pays, et qui est l'un des leaders mondiaux du conseil en management et des services informatique et de l'infogérance. Il aide ses clients à se transformer et à améliorer leurs performances en leur conseillant les technologies les plus adaptées.

Xavier Hochet publie également en juin 2010 en collaboration avec André-Benoit De Jaegere, un livre intitulé : TRIGGERS transformer l'entreprise pour prendre un temps d'avance.

2- STATUT DE L'OUVRAGE

Cet ouvrage est une étude nourrie de l'expérience d'une soixantaine de consultants, de directeurs associés de cabinet, d'universitaires, de dirigeants de grandes entreprises publiques et privées, qui à travers leur parcours professionnel témoignent de leurs expériences et enseignements des transformations qu'ils ont inspirées, conduites, accompagnées ou observées.

3- PRESENTATION DE L'EDITEUR ET DE LA COLLECTION

Xavier Hochet publie son livre chez Odile Jacob, maison d'édition créée en 1986, spécialisée dans la vulgarisation scientifique basée sur la publication des ouvrages d'importants scientifiques français et étrangers, faisant le point sur leur discipline et présentant les résultats de leurs recherches les plus avancées à un large public. Odile Jacob est un cas singulier dans l'édition française en ce sens qu'elle a inventé un concept éditorial: rendre les sciences accessibles à un très large public, en donnant la parole aux savants qui expliquent les enjeux sociétaux et culturels de leurs théories.

4- ISOLER LA OU LES QUESTIONS DE L'AUTEUR

Xavier Hochet affirme dans son livre que se transformer est un impératif vital pour les entreprises tout en se demandant si tout changement constitue-t-il une transformation ou encore si décider est-ce déjà transformer ? Il alerte aussi sur les difficultés à conduire une transformation, exercice délicat qui nécessite l'implication de chacun et dont la mise en œuvre est capitale dans la réussite du processus. Enfin, il s'interroge sur les recettes d'une transformation réussie.

5- SYNTHETISER LA PROBLEMATIQUE DE L'AUTEUR

L'auteur débute son livre en racontant l'histoire du roman écrit en 1871 par Lewis Carroll « De l'autre côté du miroir ». Dans ce monde de l'autre côté du miroir, Alice doit courir de toute la vitesse de ses jambes pour simplement rester là où elle est, et si elle veut aller quelque part ailleurs, elle devra alors courir au moins deux fois plus vite. L'auteur y voit une similitude entre cette histoire passée il y'a 130 ans et la situation de nos entreprises et institutions d'aujourd'hui. En effet, selon lui, cela donne une mesure assez juste des efforts permanents que doivent fournir aujourd'hui les entreprises et les institutions pour rester adaptées à leur environnement désormais globalisé ou mondialisé qui subit une accélération phénoménale, les obligeant à mettre en œuvre, toujours plus vite, des transformations de grande ampleur et de complexité croissante.

L'auteur décrit d'abord ce qu'est une transformation et montre à qu'elle point elle devient inéluctable dans le monde actuel. Puis, met l'accent sur trois phases, celle de la décision, point de départ de la transformation suivie de celle de la construction en répondant à la question du sens

plus que celle de la performance et enfin, celle de la bonne exécution des mesures et actions concrètes de transformation dans le temps et l'espace.

Plusieurs dirigeants sont interrogés de manière très précise sur les transformations qu'ils ont été amenés à réaliser dans leurs organisations.

Dans cette première partie, l'auteur tente d'abord de donner une définition fouillée de la transformation et fait un constat s'appuyant sur une idée maitresse de l'école de pensée stratégique, école dite de « la configuration » selon laquelle la transformation se présente à un moment ou un autre de la vie d'une organisation comme un point de passage obligé transitoire mais nécessaire à son inscription dans la durée. Se transformer semble le seul moyen de continuer à vivre dans un monde durablement bouleversé.

Il fait le constat que les règles qui régissaient les organisations et les relations entre les parties prenantes ont été bouleversées tout au long de l'histoire par des dérèglements successifs. Un certain nombre d'évènements y ont contribué tels que l'effondrement du libéralisme économique du XIX^e siècle décrit par K. Polanyi, le pacte sociologique des 30 glorieuses ou encore, les ruptures à l'origine de la difficile naissance de la société postindustrielle illustrées par D Cohen dans sa lecture systémique des 5 révolutions : la révolution technologique des TIC, la révolution sociale et sa tertiarisation de l'économie, la révolution culturelle issue des années 68, la révolution financière des années 80 et sa prise de pouvoir boursière, la révolution de la nouvelle économie mondiale et le réveil des pays émergents. L'entreprise et les institutions doivent dorénavant répondre à l'injonction du nouvel ordre universel.

L'auteur relève en outre, 3 tendances résultant des macromutations et modifiant fortement le paysage dans lequel évoluent les acteurs économiques européens, ces 3 tendances sont : la remise en cause des situations monopolistiques (fin des secteurs protégés), l'oligopolistique (course à la taille vers l'international) et le bouleversant du nouveau pouvoir du client visible notamment par le biais du Web.

L'auteur ajoute en se référant à une hypothèse du biologiste Van Valen, que dans l'écosystème seules peuvent subsister à long terme les interactions entre espèces ou aucun protagoniste ne peut s'assurer un avantage durable et doit donc engager en permanence des nouveaux chantiers. Ceci mobilise l'essentiel de l'énergie dont elles disposent pour résister à ce qui les perturbe et épuise les personnels qui y travaillent. Ces derniers s'interrogent sur le sens de tout cela et sur la sécurité de leurs emplois.

Dans ce rythme effréné l'organisation doit continuer à produire et à servir ses clients en innovant et créant du sens et de la valeur pour ses salariés et ses actionnaires en s'inscrivant dans la durée. Un monde complexe truffé d'incertitudes, qui peut, être porteur de risques mais aussi d'opportunités. Ce qui décide de la disparition ou la survie est lié à la capacité d'identifier le plus tôt possible la nécessité de la transformation, c'est un pari sur l'avenir.

Dans la deuxième partie, l'auteur met l'accent sur le point de départ de la transformation qui est le temps de la décision et de la construction en répondant à la question du sens plus que de celle de la performance. La décision de transformer interroge nécessairement la stratégie globale de l'entreprise. L'auteur donne plusieurs exemples diversifiés et détaillés tendant à montrer que la vision du dirigeant est indispensable. Il cite à la fois des exemples pris dans l'histoire ou dans les entreprises qui ont connu des succès comme celui Bonaparte à Paris, de Toyota ou de Darty mais aussi des échecs comme le tracé de la frontière Indo-Pakistanaise ou encore celui de Rémy martin.

Il affirme que chaque organisation doit se connaître elle-même et qu'elle doit savoir écouter les signaux forts ou faibles venants de l'extérieur. Parce que transformer c'est investir, le réalisme veut que la question des moyens soit posée.

Le dirigeant doit présenter une vision claire du futur donnant un cap en justifiant et expliquant la raison de la transformation. Cette vision doit être répétée sans cesse tout au long du projet sans quoi la raison sera oubliée. Au-delà de la vision, il faut passer par une étape indispensable qui est d'établir un sentiment d'urgence pour sortir les gens de leur zone de confort, puis il faut se doter de ce que Kotter appelle « une puissante coalition directrice » un cercle d'initiés qui ont partagé l'idée et porteront le projet de transformation. Il souligne l'importance d'un message fort et non d'une formule, un message qui parle d'un avenir désirable et surtout qu'il soit compris de tous. Plusieurs illustrations sont données dans le livre, notamment celle d'Areva Environnement, celle de l'Unedic, de EDF, des magasins ATAC ou EMC corporation.

La qualité de la collaboration qui s'établit au moment où la stratégie de transformation est élaborée est un facteur décisif de réussite. G. Szulanski constate dans son approche de la décision stratégique que les organisations sont trop complexes et qu'elles ont besoin des idées de tous pour élaborer une stratégie pertinente. Le concept de Matt et Taylor a fait émerger une technique de prise de décision collaborative l'ASE. Szulanski remarque qu'il faut étudier toutes les solutions possibles et ne pas se limiter à un plan « A » uniquement.

Dans la dernière partie, il se soucie de la bonne mise en place des mesures et actions de transformation dans le temps et l'espace. Pour l'auteur, définir une stratégie de transformation c'est se poser les bonnes questions pour identifier les bons leviers d'actions, agencés dans l'espace et le temps, pour atteindre les résultats visés. S'il n'y a pas une recette opérationnelle unique, on peut cependant dégager trois principes qui permettront d'en appréhender toutes les dimensions. Ces principes d'action peuvent être puissants quand ils sont conjugués. Il s'agit de mettre l'organisation sous tension c'est-à-dire, rendre les changements inévitables et irréversibles par exemple en affichant son ambition à l'extérieur. Il faut procéder par étape et paliers, avec une logique de progression. Ne jamais resté figé face aux changements perpétuels requérant de la flexibilité. Il ne faut oublier d'évaluer les résultats et de suivre la performance, de faire appel au terrain pour profiter de leurs vertus de l'expérimentation. L'expérience montre que provoquer le désir de changer va susciter l'adhésion et favoriser l'émulation et surtout faire reculer les réticents au changement. Créer une dynamique systémique en avançant sur tous les fronts et en initiant une culture du bottom up fondée sur la collaboration et le partage des connaissances et des informations. Elle sert à dédramatiser la peur du changement et la transformer en désir d'action pour contribuer à la performance.

Pour l'auteur, dans un futur proche, la mondialisation va se traduire par des besoins massifs de transformations ou les technologies vont occuper une place centrale. Les TIC vont engendrer une révolution du travail qui va bouleverser les notions d'espace et de temps de travail et créer une organisation virtuelle du travail. Il est indispensable de remettre la confiance au cœur de l'engagement et de la responsabilité. Les systèmes d'information devront être beaucoup plus performant dans les entreprises, des formes d'organisation plus participatives par des « pronétaires » et la valeur immatérielle sera le fait d'individus appartenant chacun à de multiples communautés s'intérêts et réseaux d'intelligence collective. Cette affirmation des individus et de leur individualité remet profondément en cause le fonctionnement des organisations actuelles. Il faudra passer à l'entreprise adaptative donc flexible, réactive et agile. A l'ère de la communication universelle et de l'économie de l'immatériel, l'entreprise devra être autotransformante et autoapprenante. Le management doit évoluer et se focaliser sur un but commun et des principes.

6- S'INTERROGER SUR LE TERRAIN D'ANALYSE OU DU MONDE D'ARGUMENTATION CHOISI PAR L'AUTEUR

L'auteur s'appuie systématiquement sur des théories, des approches des concepts d'auteurs internationaux, il en cite de façon constante tout le long de son ouvrage. En Outre, il étaye ses écrits par des expériences vécues très détaillées voire même décortiquées et tirent les enseignements des transformations qu'ils ont inspirées, conduites, accompagnées ou observées et ceci autant dans le domaine privé des entreprises que le domaine public des institutions.

Pour définir la transformation, il évoque plusieurs sources d'abord les travaux des paléontologues Gould et Eldredge sur le processus d'évolution des espèces et l'hypothèse du biologiste L. Van Valen que tout progrès d'adaptation d'une espèce quelconque modifie l'environnement des espèces qui l'entourent et les oblige t à s'adapter, cette adaptation provoque à son tour un changement dans l'environnement de la 1ere espèce qui engage alors un nouvel épisode de sélection et ainsi de suite ».

L'école dite de la « configuration » rattachée à l'université de Mc Gill et enfin la théorie des équilibres qui est une vision académique de M. Tushman et E. Romanelli. Il parle aussi du modèle empirique de l'amélioration continue, le fameux « Kaizen » qui se démarque totalement de la vision académique.

Il cite aussi de H. Mintzberg et ses collègues qui insistent sur le caractère exceptionnel de la transformation ainsi que sur la dimension dramatique du passage de l'organisation d'un état de stabilité à un autre. Mintzberg est aussi cité pour ses 5 approches académiques de la stratégie qu'il considère comme complémentaires : la stratégie comme plan délibéré SWOT, l'approche plus guerrière, celle qui se pose comme un schéma de comportements, la stratégie sous l'angle du positionnement, et enfin la stratégie comme perspective partagée.

L'auteur cite l'ouvrage de F. Guillard et J. Kelly qui prône une approche holistique qui appréhende l'entreprise comme un organisme vivant et non comme une mécanique. Cette approche systémique complète la méthode analytique traditionnelle. Elle intègre l'écosystème dans lequel elle évolue « en dehors » et l'imprévisibilité des comportements qui en découle.

Il cite Edgard Morin et sa théorie sur la complexité : mettre de l'ordre dans les phénomènes en refoulant le désordre et écarter l'incertain...

Pour définir les différents types d'organisations, il cite les travaux de recherche sur le management global de JC Fauvet : 4 grands types d'organisation sont déclinés : organisation mécaniste, individualiste, tribal et holomorphe.

Et encore bien auteurs sont cités...

7- RAPPELER EXPLICITEMENT LES PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS PAR L'AUTEUR AU TERME DE SON TRAVAIL

Ce livre offre une grille de lecture, des repères, une démarche pour parvenir à une meilleure intelligence des situations et du processus de transformation. Il ne prétend pas donner la solution idéale mais les clés et les principes permettant d'aller vers une vraie transformation.

8- EVALUER LA CONTRIBUTION

En conclusion, cet ouvrage est un plaidoyer pour faire de la transformation un moteur au service d'une performance durable pour les entreprises qui se lanceront dans cette belle aventure.

L'expertise de l'auteur fondée sur la pluralité et l'expérience de nombreux consultants et intervenants contribue à enrichir la réflexion de tout décideur et gestionnaire. Toutefois, je trouve que l'auteur ne met pas assez l'accent sur les conséquences des transformations sur l'appareil salarié ne devant constituer la seule variable d'ajustement.