



Du Changement à la Transformation

La déclaration du président de la République française en août 2017 sur la relation que les Français entretiennent avec la notion de réforme et l'importance de la transformation ouvre le débat du «comment changer».

Le célèbre chimiste Lavoisier affirmait au XVIII^e siècle: « rien ne se crée, rien se perd, tout se transforme » pour expliquer le changement d'état d'un système dans sa globalité. Par exemple, l'eau se transforme en vapeur. La transformation est un processus au cours duquel un système passe d'un état à un autre pour prendre une nouvelle configuration. Le passage se fait lors d'un point de bascule qui fait émerger un nouveau système en remplacement du dernier. De manière opérante, cela prend la forme de programmes de transformation constitués d'une liste de changements opérationnels. La transformation est à moyen terme (5 ans). Le changement est un projet avec un objectif à court terme (6 à 24 mois). La réforme est un ensemble de critiques analytiques et/ou idéologiques à l'égard du système existant en vue de son remplacement dans une logique de concurrence. La réforme prétend faire changer un système en montrant les

limites de l'existant de telle manière que cela suscite une forme de renouvellement avec un risque velléitaire. La réforme est sur un temps infini avec l'espoir, pour ceux qui l'initient, qu'émerge une dynamique collective. Dans les formes de changement, il y a aussi les évolutions adaptatives qui se font au quotidien de manière incrémentale en réponse à une contrainte sans faire évoluer le système, ou sur le très long terme, comme l'avait démontré Darwin avec sa théorie de l'évolution.

Réforme, transformation, changement, adaptation sont autant de vocables pour décrire le mouvement de recomposition d'un système. Ce système peut être une entreprise, une administration ou encore un pays, avec des systèmes de gouvernance différents en termes de périmètres et de moyens d'action. La complexité du monde d'aujourd'hui, avec de nombreuses parties prenantes porteuses de forces inhibitrices, la rapidité des innovations et la concurrence font évoluer les prismes de la recomposition des systèmes. Les réformes, très utilisées par les politiques, sont longues et théoriques. La transformation et les projets de changement constituent les nouveaux modes d'action pour que les intentions deviennent des expérimentations, des actions et des résultats dans des temps restreints.

Depuis une cinquantaine d'années, le changement est traité comme un événement extraordinaire de la vie d'une organisation qu'il convient de traiter pour revenir à un état de stabilité. La révolution digitale est à l'origine du phénomène de changements exponentiels. Les changements sont permanents, multiples, violents et rapides. Ce n'est plus l'état de changement qui sera une situation à part, mais au contraire l'état de stabilité. Comme le proposent les théoriciens de la complexité, lorsque le système devient complexe, il ne faut pas chercher à simplifier mais au contraire à développer une dynamique permettant de dialoguer avec cette complexité. La capacité pour une entreprise de se transformer rapidement et durablement est devenue en une

trentaine d'années un avantage concurrentiel. Il ne s'agit plus d'une compétence individuelle relevant du développement personnel mais d'une démarche visant à s'assurer de la transformation tant individuelle que collective. La transformation, en tant que démarche de gestion globale des changements tant d'un point de vue méthodologique qu'en termes de réalisation et d'alignement avec la stratégie de l'entreprise, est devenue un sujet gestionnaire pour toutes les entreprises.

La gestion de la transformation peut prendre la forme de direction ou encore d'équipes éphémères en charge de l'accompagnement des projets, du développement humain, du pilotage de la transformation de l'ouverture et de la prospective. Les entités en charge de la transformation ne doivent pas « uniquement regarder dans le rétroviseur », elles doivent préparer les organisations à penser l'avenir et à s'interroger en matière de prospectives.

Edgard Faure affirmait « *La France est toujours en avance d'une révolution parce qu'elle est toujours en retard d'une réforme* ». Aujourd'hui avec la volonté de transformation qui se développe, ne pourrions-nous pas affirmer : « *La France est toujours en retard d'une réforme et en avance d'une révolution* » ?.

*Par **David Autissier** : Directeur des chaires ESSEC Innovation Managériale Excellence Opérationnelle et Changement. Maître de conférences HDR à l'IAE Eiffel, il est l'auteur de nombreux ouvrages en changement et management dont « [Du Changement à la Transformation, Dunod, 2018](#) »*

A lire :

- METAIS-WIERSCH Emily, AUTISSIER David, (2018), [La boîte à outils du chief digital officer](#),

Eyrolles

- METAIS-WIERSCH Emily, AUTISSIER David, (2016), *La transformation digitale des entreprises*, Eyrolles
- AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, (2015), *Le changement agile*, Éditions Dunod
- AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, (2015), *Méthode de conduite du changement*, 4e édition, Éditions Dunod
- AUTISSIER David, VANDANGEON DERUMEZ Isabelle, VAS Alain, (2013), *Les grands concepts en conduite du changement*, 2e édition, Éditions Dunod
- DUPUY François, (2011), *Lost in Management*, Seuil
- OSTERWALDER Alexander, PIGNEUR Yves, (2011), *Business Model Nouvelle Génération*, Pearson Education
- HAMEL Gary, (2007), *The future of Management*, Harvard Business Press

L'Observatoire Eurogroup Consulting réunit un ensemble d'experts, de professionnels confirmés des domaines concernés, de chercheurs, de penseurs pour partager le dernier état de la recherche et des orientations internationales.

L'Observatoire Eurogroup Consulting vous propose :

- Des séminaires à destination de Conseils d'Administration ou de Comités de direction :

- " Géopolitique d'après la mondialisation "
- " Intelligence concurrentielle et gestion du risque "
- " Penser l'entreprise à vingt ans "

- Des notes de réflexions stratégiques, des études sur les sujets de transformation de l'entreprise

- Des conférences, pour aider à penser autrement et à désirer l'avenir

Directeur de la publication : Gilles Bonnenfant - Illustration : Cambon

L'Observatoire Eurogroup Consulting - Tour Vista - 52/54
Quai de Dion Bouton-92806 Puteaux Cedex
SAS au capital de 40 000 euros - RCS Nanterre 804 867 588

Vous a reçu ce message car vous faites partie de la base d'adresses d'Eurogroup Consulting. Vos données personnelles, conservées pendant 3 ans, sont destinées à être utilisées uniquement par notre service communication et ne seront pas transmises à des tiers. Conformément à la réglementation, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, d'opposition et d'effacement des données vous concernant. Pour exercer ce droit, vous pouvez vous adresser à àcontact@eurogroupconsulting.com en précisant votre demande et en joignant une copie de votre pièce d'identité.

[Se désinscrire de la liste](#)

Copyright © 2018 L'Observatoire Eurogroup Consulting, All rights reserved.