

# La transformation : retours d'expériences



Cette petite tentative d'exposer quelques **retours d'expériences** servira, je l'espère, aux managers qui se trouvent confrontés au défi de la **transformation numérique de l'entreprise**.

- *Retour d'expériences n° 1 : Une question d'orchestration avant tout.*
- *Retour d'expériences n° 2 : Les rapports et liens entre le centre et la périphérie sont à rééquilibrer.*
- *Retour d'expériences n° 3 : L'irrationnel oriente les processus de transformation des comportements.*
- *Retour d'expériences n° 4 : Le langage méthodologique commun doit rassembler et non séparer*
- *Retour d'expériences n° 5 : Qui dirige le 'cheval' ?*

Bonne lecture et libre réflexion sur ces 5 retours d'expériences au contact de centaines d'entreprises.

Gérard Balantian

*Ancien Directeur de l'IMI Institut du Management de l'Information  
de l'Université de Technologie de Compiègne*

## Retour d'expériences n° 1 : Une question d'orchestration avant tout

L'expérience prouve qu'il est recommandé de ne pas ériger en "formule de réussite" une *success story*. En effet, la personnalité de l'entrepreneur et un ensemble d'autres facteurs et contingences peuvent expliquer une réussite à un moment donné. La *chance et le hasard* peuvent également y avoir contribué, comme la compétence, ainsi que l'heureuse rencontre avec tel ou tel personnage. Il est en réalité difficile de recréer les conditions nécessaires et suffisantes pour répéter la même expérience.

L'approche de ce que l'on nomme les "*best practices*", comme ce fut le cas durant les années 70 de l'engouement pour les démarches Qualité importées du Japon, nous incitent à la prudence. Tout n'est pas reproductible à l'identique. Certes, les "bonnes pratiques" et référentiels rendent des services appréciables par de multiples aspects pour homogénéiser les pratiques et diffuser les standards. L'unité d'ensemble et la conformité des pratiques est assurée. Mais qu'en est-il de l'envie de se singulariser, de créer, de se différencier ?

La capacité d'innovation dont font preuve certains pays ne s'appuie pas seulement sur la propagation des "bonnes pratiques" mais sur des critères plus complexes que j'ai décrit dans *la gouvernance de l'information pour l'entreprise numérique*. Les discours stimulants ne manquent pas mais ce sont les actes qui creusent les différences.

Dans un contexte déterminé, un petit groupe d'hommes parviennent à réussir un projet de transformation mais il n'est pas certain que ce modèle, au-delà des aspects fonctionnels et techniques, puisse réussir ailleurs. En effet, dès lors que nous parlons de "complexité", ce sont dans les équilibres "synergies / antagonismes" humains qu'il faut trouver des solutions de progrès en commun en surmontant les clivages par un dialogue critique mais constructif dans l'action. Toujours dans l'action ! Peu de managers assume cette logique des contraires dans l'action et évacuent le concept d'antagonisme alors que chacun d'entre nous, comme le signale Edgar Morin, est fait de contradictions, d'ambivalences, et en même temps d'unité.

De plus, si les difficultés des projets de transformation ont été publiées par de nombreux experts (Kotter, 1995, Besson, Heckmann, Petitbon, Rodriguez, Tessier, 2011, ...), les causes profondes de ces antagonismes, de ces tensions entre la volonté d'unité et celle de la diversité n'ont pas été suffisamment approfondies. Chaque spécialiste a donné son point de vue mais ces derniers ne se sont pas croisés. De ces fragmentations, nous n'en tirons que peu d'avantages et nous comptons sur les modèles d'utilisation pour réunir ce que les personnes n'ont pas réussi à faire avec leur bon sens.

Je continue à penser que ces Modèles sont d'une grande utilité pour booster l'économie française et introduire l'innovation là où les activités d'hier désertent le champ de la compétitivité et de la croissance responsable. Mais un autre constat mérite d'être effectué : dans les cas positifs de réussite de ces projets, nous nous sommes rendu compte des difficultés de maintenir *dans la durée* un avantage concurrentiel (Carr, Don Peppers et Martha Rogers, et le "Customer lifetime Value", et le taux de mortalité d'entreprises phares qui étaient portées aux nues hier).

C'est donc dans *l'orchestration d'ensemble dans la durée* que nous devrions chercher les réponses à notre questionnement. Pour ma part, j'appelle cela la "*gouvernance*", où la **relation** et le **lien**, tel que je les exprime tout au long de ce livre en sont la pierre angulaire.

## Retour d'expériences n° 2 : Les rapports et liens entre le centre et la périphérie sont à rééquilibrer

Le choix raisonné consistant à *réunir* les conditions nécessaires et suffisantes pour *réussir* une stratégie de transformation ne s'appuie pas en effet, sauf dans de rares exceptions, sur des garanties méthodologiques. L'improvisation, l'imprévisible et l'improbable font partie des composantes de la transformation. Von Clausewitz l'a mentionné avec sa "majesté le hasard" qui déterminait le sort d'une bataille.

Ainsi, d'excellentes initiatives fondées sur de bonnes intentions, à l'origine, débouchent sur des tensions, voire des *inerties ou des résistances passives*, car le comportement des Hommes, dans un processus quel qu'il soit, n'est pas sous-tendu par l'efficacité globale mais :

- soit par la *légitimité* régie des règles dictées par les croyances ou par la technostructure, et une répartition prescrite des rôles et des responsabilités centre - périphérie (Fauvet 1975 et 1989, ...),
- soit par les *rapports de pouvoir*, l'empirisme des 'tirs de barrage', et l'arrogance (Sérieyx 1991, ...).

Lorsque nous faisons trop confiance, sans distance critique, aux propos des consultants spécialisés et des responsables médiatisés, il arrive que les résultats escomptés d'une transformation fondamentale et radicale ne soient pas à la hauteur de nos espérances. Par exemple le *reengineering* de Hammer et Champy, 1993 : on en connaît les résultats critiquables et auto-critiqués par James Champy lui-même en 1995 dans le *reengineering du management*.

La transformation a souvent été décrétée par le "centre". Le fonctionnalisme simpliste appuyé sur une avalanche de nouveaux services numériques a aussi évacué la complexité. On entend dire : "il ne faut pas faire dans la dentelle. Il faut rationaliser". On a confondu rationalité et rationalisation. Le premier est le fondement de la science, le second celui de l'homogénéisation des comportements et des processus.

Si nous nous tournons vers le déploiement réussi des ERP, l'enracinement de la Transformation et son *accomplissement* au niveau de la "périphérie" ont du s'appuyer sur d'importants efforts de formation top down et des expérimentations croisées dans des centres et ateliers dédiés pour stabiliser la nouvelle organisation et consolider la volonté d'intégration informationnelle et applicative. Ainsi, les ERP se sont répandus mais il aurait fallu mieux faire connaître les *leviers d'activation* de ces réussites et les processus créant des acceptations, des confrontations positives, des appropriations et des régulations positives au niveau des utilisateurs. A ma connaissance, peu d'auteurs ont dévoilé la Transformation *post-ERP* (il faut pour cela se tourner vers Tomas qui a effectué des travaux importants sur le "changementiel").

## Retour d'expériences n° 3 : L'irrationnel oriente les processus de transformation des comportements

Des publications fort intéressantes existent comme ceux de Lewin 1972, Beer et Walton 1987, Miles 1997, Child 1972, Le Cardinal, Guyonnet et Pouzoullic, 1988, César et d'Herbemont, 1998, sans pouvoir toutes les nommer. J'ai côtoyé de près certains d'entre eux dans le cadre d'enseignements universitaires en *management des systèmes d'information*.

C'est au contact du grand sociologue Michel Crozier et des philosophes Jürgen Habermas et Richard Rorty (Cerisy la Salle dans les années 90) que j'ai pris conscience que les mots "vari" et "faux" n'avaient qu'une signification relative.

Prenons l'exemple d'Apple. Steve Jobs accordait une grande importance au design et au processus d'appropriation d'un outil ou d'un modèle.

a) *Le design* : Nous savons que le facteur de différenciation ("*Think different*") de Apple fut, entre autre, le *design* et l'ergonomie. Mon premier ordinateur portable fut un Mac. Je l'avais acheté en 1984. Je suis passé au PC plus tard. Le Mac m'a appris à gommer les frontières entre l'Art et le design industriel. Jusqu'alors, notre culture était celle des terminaux IBM 3270. Le 'vari de vrai', c'était jusqu'alors ... IBM, la vision IBM de l'informatique ! Pour la première fois dans l'histoire de l'informatique, on n'attendait pas d'un poste de travail une *valeur d'usage ou d'utilisation*, mais il devait être ... "*sympathique*" selon le mot de Jobs.

Le design et l'innovation ont pris leur source là où on ne s'y attendait le moins :

- Par exemple, l'influence de la calligraphie sur la typographie<sup>1</sup> et l'invention des différentes polices de caractères, devenus aujourd'hui d'une grande banalité, a permis à cette société naissante de Cupertino de conquérir le marché de la PAO et de démocratiser la production libre d'informations.
- Le fait de vouloir donner une "identité numérique" aux interfaces homme-machine grâce à l'invention des icônes nous rappelle que jusqu'en 1984, nous étions limités par les règles rigides d'utilisation des écrans IBM 3270.

b) *Le processus d'appropriation* : On nous a appris que la forme doit suivre la "fonction"<sup>2</sup>, car on nous a appris que le déterminisme permettrait d'organiser et d'exécuter la transformation. Jusqu'aux années 80 le concepteur de modèles et d'outils ne plaçait pas la forme au cœur de la fonction. Il suffisait de définir les rôles de chaque type d'acteur (machines, êtres humains), de garder le contrôle des interfaces et des frontières entre ces derniers, de modéliser et optimiser les processus, en réduisant la variété. Bien entendu, l'agilité faisait défaut mais pour l'atteindre, il fallait homogénéiser et modulariser les ensembles en composants interchangeables.

---

<sup>1</sup> Steve Jobs a suivi des cours de calligraphie durant son passage à Reed

<sup>2</sup> Raconté par Walter Isaacson (biographie de *Steve Jobs*), JCLattès

La sortie du Mac fut une révolution culturelle dans le monde d'alors. Idem pour la musique en ligne, en 2000, puis le smartphone, etc.

Nous en sommes aujourd'hui devant un questionnement : que signifie *trans-former* ?

Chez Apple, vue de l'extérieur en qualité de client, il m'a semblé que la trans-formation ne concernait pas uniquement la conception d'un produit mais la manière de renforcer le sentiment d'appartenance à une tribu, à une équipe. Or, nous nous frottons alors à l'imaginaire et à l'irrationnel. Or nous savons que l'imaginaire nous joue bien des tours et fait appel aux "mathématiques sociales"<sup>3</sup>. Il en est ainsi de la théorie des jeux, l'expérience de Milgram (soumission à l'autorité), le dilemme du prisonnier, etc. Il faut aussi rappeler les travaux transdisciplinaires de Piaget même si on les a présentés par la suite de manière partitionnée. L'absence de réductionnisme chez Piaget m'a marqué car il a apporté non seulement un éclairage à la psychologie, la sociologie et à la biologie mais il m'a éclairé également dans la conduite de la transformation et la compréhension des phénomènes d'appropriation des usages et des pratiques des méthodes, modèles et outils scientifiques.

Il y a donc des sujets que l'on ne peut pas aborder de manière cartésienne. En effet, le rapport entre le vivant, la cognition et la technique ne se modélise pas avec nos représentations habituelles car chacun d'entre eux s'enracine dans les deux autres, dans une boucle circulaire aux résultats imprévisibles. Dans les symposiums orientés S.I. auxquels j'ai pu participer, on a abordé de front la cognition et la technique mais malheureusement trop marginalement le vivant (excepté lorsqu'il s'agissait de l'intelligence artificielle ou d'automatismes).

Retournons vers Apple. Analysons de plus près certains détails sur la fédération des imaginaires collectifs et le processus d'appropriation d'un outil, quel qu'il soit. Selon la même source, "lorsque le design définitif fut arrêté, Jobs rassembla toute l'équipe pour fêter l'évènement (...) "les artistes signent leur œuvre", déclara-t-il". Tous apposèrent leur signature qui fut gravée à l'intérieur de tous les Macintosh. Il y a quelque chose d'irrationnel, de passionnel et presque ... sensuel dans cette démarche de management. Et le biographe nous informe que "Jobs passa en dernier, après les quarante-cinq autres. Il trouva une petite place au milieu et écrivit son nom, tout en minuscules"....

---

<sup>3</sup> Dossier Pour la science, Hors Série, juillet 1999

## Retour d'expériences n° 4 : Le langage méthodologique commun doit rassembler et non séparer

**L'orientation de notre langage commun trahit nos préférences et met en évidence nos exclusions.**

Je vous propose un petit exercice fort édifiant. Lorsque vous avez un texte sur la Transformation, allez en haut à droite de votre écran et à l'aide la fonction "Rechercher" de Word, comptez le nombre de fois où les mots "humains", "engagement", "implication" figurent dans le texte. Vous pouvez également effectuer la même recherche avec d'autres mots comme "modèle", "processus", "ressource", "efficacité", "efficience", etc. Puis comparez vos résultats.... C'est édifiant !

Cette idée du vocabulaire utilisé m'était inspirée, vers les années 90, par mon ami René Moreau (qui a beaucoup œuvré chez IBM) et qui avait publié, en 1969 <sup>4</sup>, un ouvrage fort pertinent sur le *vocabulaire du Général de Gaulle*. Il m'y avait fait remarquer que le vocabulaire du Général avait évolué entre le début de sa trajectoire et sa fin. René fut aussi un auteur reconnu et un brillant enseignant à l'IMI (UTC) que j'ai animé pendant plus de 20 ans. Il m'a donc transmis le goût pour noter *la signification* des mots car ces derniers trahissent notre manière d'être et d'agir (donc notre maturité et nos intentions).

Par ailleurs, la théorie de la modélisation de Jean-Louis Le Moigne nous a éclairés sur les relations existant entre la systémique et l'épistémologie. Je l'ai lu avec intérêt dès 1974. Il nous a fait comprendre que *l'intelligibilité* de la modélisation était indispensable pour garantir une transformation. En effet, si un seul homme peut impulser une révolution numérique fondée sur de nouveaux modèles d'affaires, il faut être au moins deux pour donner *du sens*, de l'intelligibilité à l'avenir et le co-construire.

*Il faut donc un langage méthodologique commun mais pas des "gadgets méthodologiques".*

Vico nous l'a, dès l'époque de Descartes, signalé. Comme le souligne Le Moigne, *"la méthodologie est appelée par l'épistémologie, qui appelle et est appelée par l'éthique"*. En clair, à l'époque où nous vivons, le langage commun devrait rassembler les personnes autour de la *responsabilité entrepreneuriale et sociétale* de l'entreprise. Est-ce le cas ?

Les méthodologies qui forment ce langage commun centralisent les modèles et répartissent la responsabilité de l'action sur le terrain, en fonction de règles précises, afin d'éviter le chaos et de garantir la sécurité. Il faudrait, entre les deux, une *critique épistémique* afin de ne pas avoir des langages parallèles qui ne se croisent pas. Par exemple la question soulevée sur "l'intégration des digital natives". On ne se comprend pas et pourtant nous partageons les mêmes outils mobiles.

***Je renvoie le lecteur vers mon article du 20/12/2013 intitulé "Incarnar la mission collective" qui est disponible sur ce site (cliquer : "Articles 2013" dans la page d'accueil.***

---

<sup>4</sup> *Le vocabulaire du Général de Gaulle*, Jean-Marie Cotteret et René Moreau, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1969

## Retour d'expériences n° 5 : Qui dirige le 'cheval' ?

Comme le confirme Dobelli dans *Arrêtez de vous tromper*, dans la réalité, le sens ne prend sens que de manière *rétrospective* (ex. : le déclin de la société Dell et son récent élan et retour pour mieux rebondir, l'envolée de Apple, le modèle dominant de Google alors que personne ne l'aurait imaginé en 1998, la crise financière de 2008 que près d'un million d'experts en économie dans le monde n'ont pas vu venir, etc.). On dit après l'évènement : "Ah ! je le savais que cela se passerait ainsi", ou encore "Je l'avais bien dit..." mais seulement après que l'évènement se soit produit.... Il y a bien sûr des exceptions (la "grande cause" pour laquelle s'est mobilisée la *Résistance* durant la seconde guerre mondiale, etc.).

Dans la plupart des publications liées aux systèmes d'information, les êtres humains sont considérés comme une "ressource" (il ya d'ailleurs une direction à cet effet qui se nomme DRH dans l'entreprise). J'ai vérifié dans le Dictionnaire ce qu'est une *Ressource* : « *Moyen employé pour se tirer d'embaras* » mais aussi, plus loin pour les *Ressources humaines* : « *Moyens d'action, réserves de forces, d'habileté* ». Il est vrai que ceux qui se tirent d'embaras savent faire preuve d'habileté, avec des processus, des moyens, des référentiels qui ne sont pas toujours optimisés. Nous ne pouvons que les apprécier. Mais l'habileté n'étant pas un critère suffisant lorsqu'on est situé devant des projets complexes, j'ai relu le rapport du *The Standish Group International* qui nous avait signalé dès 2003<sup>5</sup> que *l'implication des utilisateurs et le soutien de la direction générale étaient, à côté d'autres critères rationnels, des facteurs déterminants dans la réussite d'un projet*. Les DSI sont les mieux placés pour connaître leur réalité et je n'ai aucune leçon à donner.

En revanche je me pose la question suivante : la Transformation va-t-elle bouleverser le Numérique ou le Numérique va-t-il bouleverser la Transformation ? Kandinsky, cet illustre artiste, avait posé la question sous une autre forme : "*le cheval porte son cavalier mais c'est le cavalier qui conduit le cheval*".

---

<sup>5</sup> (*Chaos Chronicles, version 3.0*)