

## **La tribune de David Autissier**

*David Autissier est Directeur scientifique de l'UC2m, Directeur des chaires ESSEC Innovation Managériale Excellence Opérationnelle et Changement. Auteur de nombreux ouvrages en changement et management dont « Du Changement à la Transformation, Dunod, 2018 ».*

Le célèbre chimiste Lavoisier affirmait au XVIII<sup>e</sup> siècle: « rien ne se crée, rien se perd, tout se transforme » pour expliquer le changement d'état d'un système dans sa globalité. 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.

### **Les changements sont violents**

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 moyen d'action. 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.

### **Réforme et Révolution**

La capacité pour une organisation 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. 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 ».