

# Tasmane

## LA TRANSFORMATION COMME UN PRODUIT



**LA PAROLE**  
**Cécile DELÉPINE**  
Experte Tasmane

*Illustrations: Gaëtan Joudrier, Consultant Tasmane*

**Décembre 2022**

# LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

## La transformation comme un produit

Depuis de nombreuses années, les principes de l'Agilité et du Lean guident les missions de transformation qui sont confiées aux équipes Tasmane. L'approche pragmatique que nous éprouvons auprès d'entreprises privées et d'institutions publiques, nous l'avons nommée :

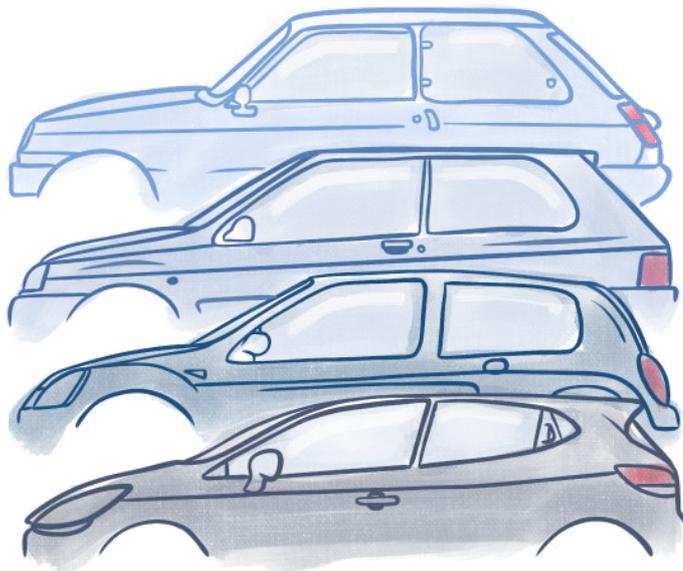
### La transformation comme un produit

La transformation, un produit comme un autre !

Regardons l'évolution de la Renault Clio depuis sa première version en 1990 jusqu'à la Clio 5 sortie en 2019. On constate de nombreux changements, en termes de style, de matériaux utilisés, de technologies embarquées... pour un positionnement sur le marché qui reste identique au fil des années :

- Une voiture petite mais pas trop, peu consommatrice en carburant, fiable, facile d'entretien et accessible aux revenus moyens. C'est la vision produit.

**LA VISION PRODUIT..**



**...ET SON EVOLUTION AU FIL DU  
TEMPS**

# LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

De l'ABS en 1991 à l'aide à la conduite avec écran central tactile en 2019, en passant par les airbags en 1998 et le GPS en 2005, la Clio a su répondre aux attentes du moment de son cœur de cible.

Par analogie, une organisation se transforme dans le temps, évolue et adapte sa stratégie, sa gouvernance, son modèle opérationnel, de management et ses pratiques...

Une entreprise privée ou une institution publique pour être pérenne dans le temps tire profit des changements réglementaires, technologiques, sociétaux et économiques pour répondre à l'évolution des besoins de ses clients ou de ses usagers, mais aussi aux nouvelles aspirations de ses collaborateurs.

La transformation des organisations devient une constante sans début ni fin, un mouvement perpétuel au service de la rentabilité, de sa pérennité, de l'épanouissement de ses collaborateurs ou du service rendu à la société.

L'accélération que nous vivons en pleine "troisième révolution industrielle" : la révolution numérique, a pour conséquence de réduire considérablement le time to market des produits et services que nous consommons. Par analogie, une nouvelle fois, elle réduit le time to change.

Comme un produit, la transformation se conçoit :

- 🔴 « *Imaginer la transformation* », se construit
- 🔴 « *Mettre en œuvre les changements* » et évolue
- 🔴 « *Enrichir la transformation* ».

***Étudions donc le cycle de vie de la transformation.***

# LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

# 1.

## D'abord, imaginer la transformation

Réussir une transformation est chose difficile. Il faut, à la fois conceptualiser la transformation dans son ensemble et livrer de la valeur à court terme pour embarquer les équipes dans le changement - réduire le time to change.

L'introduction des pratiques Agiles et Lean dans les entreprises et institutions publiques que Tasmane accompagne a contribué à l'élaboration d'une approche de transformation systémique et pragmatique à contre-courant parfois du besoin exprimé des dirigeants. En effet, la transformation n'est pas un programme, s'appuyant sur une planification détaillée qui aurait un début et une fin. Pour se transformer, les dirigeants doivent accepter une part d'incertitude, composante majeure d'une transformation qui répond d'une part à des enjeux stratégiques forts et d'autre part à des aspirations réelles des clients, des usagers et des collaborateurs de plus en plus exigeants.

Comme pour un produit, la vision de la transformation est stable dans le temps. C'est la tactique employée pour l'atteindre qui est en perpétuel mouvement.

Un premier travail consiste donc à formaliser la vision de la transformation en répondant aux questions suivantes:

# LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

- ❓ A quels problèmes l'organisation est-elle confrontée ? Que doit-elle résoudre ? et pour qui ? Pourquoi devons-nous nous transformer ?
- ❓ Quelles solutions souhaitons-nous apporter à ces problèmes ? Sur quoi allons-nous concentrer nos efforts en priorité ?
- ❓ Comment allons-nous mesurer le succès, l'atteinte des objectifs fixés ? Avec quelles métriques ? Quels résultats opérationnels souhaitons-nous atteindre ? et dans quels délais ?
- ❓ Quelles sont nos modalités de fonctionnement ? Quelle gouvernance ? Et avec quels moyens humains, financiers... ?

Notre approche basée sur l'intelligence collective et des itérations à tous les niveaux de l'organisation permet au moment de concevoir cette vision de s'engager d'ores et déjà dans la transformation.

**« Celui qui écrit la vision, ne peut s'y opposer » - Jason Little,  
« Change Agility »**

# LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

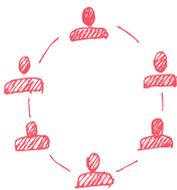
## 2.

# Ensuite, mettre en œuvre les changements

Le deuxième temps du cycle de la transformation est celui de la mise en œuvre des changements.

Là encore, les apports des méthodes Lean et notamment du Lean Change sont précieux. Ne pas préjuger de l'opérationnalité des solutions à mettre en œuvre, les tester sur le terrain avec les personnes impactées par ces changements.

Comme dans un mode produit, un dispositif de transformation est mis en place autour :



Des porteurs des initiatives de changements, ils sont les sachants Métiers ou Fonctions transverses sur les transformations à mettre en œuvre. Ils ont la capacité et le devoir de faire évoluer l'existant en s'entourant d'opérationnels motivés, et en expérimentant avec eux.



D'une équipe de professionnels de la conduite du changement qui accompagne les porteurs et le responsable de la transformation.

# LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

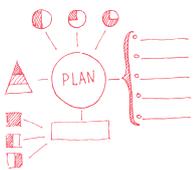


Les utilisateurs internes et externes impliqués autant que besoin, pour s'assurer que les bons problèmes, les vraies douleurs, les causes profondes sont bien pris en compte et résolus de façon adéquate.

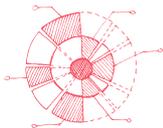


D'un responsable de la transformation à l'interface entre les sponsors de la transformation- la Direction, les Métiers, les Fonctions Transverses et les Utilisateurs.

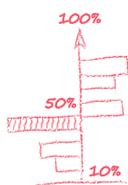
Et selon trois fondamentaux - priorisation, expérimentation et mesure :



Une priorisation et un arbitrage de la feuille de route selon une capacité prédéfinie des équipes à faire - un sprint de 3 mois est un bon rythme pour commencer - ni trop long, ni trop court.



Un cadrage du changement en mode expérimentation avec un MVP sur un périmètre donné à tester avec des utilisateurs.



Une mesure précise des bénéfices quant à l'atteinte de la vision et une mesure des résultats opérationnels en complément du suivi précis des indicateurs de pilotage stratégique et opérationnel.

Cette démarche, nous l'avons mise en œuvre et éprouvée dans des contextes très variés aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé avec des bénéfices concrets en termes de transformation de modèles opérationnels, renouveau des pratiques managériales, changement culturel et mise en place d'une orientation client dans toute l'entreprise.

# LA PAROLE

Cécile DELÉPINE - Experte Tasmane

## 3.

# Enfin, enrichir la transformation

La transformation comme un produit embarque dans son cycle de vie, les évolutions nécessaires à l'atteinte d'objectifs de transformation dans le temps. Si la vision change, c'est la fin de vie de la transformation en cours et une nouvelle transformation qui voit le jour.

Par exemple, la Supercinq est morte pour faire naître la Clio. Une nouvelle vision de la voiture accessible et moderne pour Renault. Cependant, si la vision reste stable dans le temps comme c'est le cas pour la Clio depuis 1991, la chaîne de fabrication évolue, se modernise, et intègre des innovations en conservant la même vision.

Cet enrichissement par des évolutions ou initiatives de changement dans le cadre de la transformation est un mouvement continu, animé et maintenu par le responsable de la transformation et son équipe, soutenu par la Direction, impulsé par les Métiers et les Fonctions transverses et attendu par les utilisateurs internes et externes.

C'est aussi une préparation pour que le consultant puisse disparaître en laissant les équipes « produit » de l'organisation cliente en mode autonome (car les interventions au forfait de Tasmane poussent à ce que nous ne restions pas !). Les équipes internes ont le recul, l'autonomie et la volonté de continuer à se transformer.

La mise en place d'un observatoire des usages, et de l'adoption des changements est un indispensable pour ne pas passer à côté des évolutions majeures à l'œuvre et à anticiper.

**En conclusion, une approche pragmatique de la transformation est possible, contactez-nous pour adapter ce cadre de transformation éprouvée à votre contexte et enjeux stratégiques.**

# A PROPOS DE TASMANE

Tasmane est un cabinet de conseil qui vous accompagne pour définir vos stratégies dans un monde digital et durable. Nous réalisons du conseil à façon pour vous accompagner dans vos projets de transformation. Tous nos résultats sont des pièces uniques, calibrées en fonction de votre culture et de vos besoins spécifiques. Nous sommes animés par deux convictions : il n'y a pas de stratégie digitale, mais des stratégies dans un monde digital, et réussir les transformations de nos clients nécessite une approche systémique.



## Tasmane est un Great Place To Work certifié

Nous sommes cités au palmarés Great Place To Work depuis 2019, et figurons à la 2ème place du classement 2022

## Chiffres clés

**166**

Missions

**48**

Clients

**16,2**

M € CA

**71**

Consultants

**Vous souhaitez poursuivre  
les échanges ?**

**Contactez Cécile Delépine**

**[cecile.delepine@tasmane.com](mailto:cecile.delepine@tasmane.com)**