



Piloter une transformation culturelle et stratégique des organisations

Charles Bianchi

14èmes Rencontres de l'IFCEO

Le 19 Septembre 2025, Université Paris Dauphine-PSL

AGENDA

Présentation et introduction : 30 ans de transformations	5'
Le plan de transformation : conception, pilotage, enjeux	15'
Etudes de cas : Pixmania, Fnac, Pernod Ricard, Air Corsica	20'
Questions / réponses	20'

LES LEÇONS DE 20 TRANSFORMATIONS EN 30 ANS



Charles BIANCHI

**Consultant indépendant
en stratégie et transformation**

Senior advisor, dirigeant de transition

Spécialisé en Consumer, Retail & Digital

EXPÉRIENCE

Depuis 2016 : **Consultant indépendant**

2015-2016 : **Grupo Pão de Açúcar**
(Casino Brésil), Directeur de la
Stratégie, membre du Comex

2013-2015 : **Fnac Brésil**, PDG

2011-2013 : **Fnac France**, Directeur
Commercial

2011 : **Fnac Groupe**, Directeur
de cabinet du PDG, directeur de
la stratégie, membre du Comex

2006-2010 : **Pixmania.com**,
Directeur Général Opérationnel

2005-2006 : **Consultant indépendant**

1998-2005 : **McKinsey & Company**,
Consultant Junior, Consultant Senior,
puis Chef de Projet

2000-2001 : **Groupe Arnault**, Analyste

1996-1998 : **CACIB**, Analyste financier

EXEMPLES DE MISSIONS RÉALISÉES (en tant qu'indépendant)

BIENS DE CONSOMMATION & DISTRIBUTION

- **Transformation 360° – Maisons du Monde (4 mois)** : déclinaison opérationnelle des initiatives issues du plan stratégique
- **Transformation 360° – Air Corsica (6 mois)** : coordination et animation de 20 projets transverses de transformation
- **Transformation Digitale – Pernod Ricard (1 an)** : pilotage global auprès du Chief Digital Officer, coordination des 3 projets majeurs (Marketing model mix, promotions, commercial), gestion des ressources (budget, recrutement, free-lances, cabinets de conseil)
- **Transformation Finance – Pernod Ricard (4 mois)** : déploiement opérationnel d'un projet de « Beyond Budgeting » dans les filiales
- **Transformation commerciale – Française des Jeux (6 mois)** : déclinaison opérationnelle du plan stratégique en roadmap commerciale
- **Réorganisation – ManoMano (2 mois)** : refonte totale de l'organisation via un « budget base zéro » en vue d'une réduction d'effectifs
- **Stratégie BU & PMI – Compagnie des Alpes (6 mois)** : définition de la BU Hospitality et gestion d'une acquisition majeure de la BU
- **Plan stratégique – Easycash (3 mois)** : élaboration du nouveau plan stratégique de l'entreprise et d'un Business Plan à 5 ans
- **Etude de marché et d'acquisition – Moët-Hennessy (3 mois)** : étude de marché et d'acquisition dans le secteur de la tequila

TECH & DIGITAL

- **Directeur Adjoint de la Restructuration – Solocal (6 mois)** : pilotage de 10 chantiers opérationnels d'amélioration de la performance et de retournement dans le cadre de la restructuration financière (ayant débouché sur l'acquisition par Ycor, family office de Maurice Levy)
- **Directeur Financier par interim – Skello**, scale-up (SaaS B2B) en forte croissance **(5 mois)** : présentation au Board du Business Plan à 5 ans pour approbation, élaboration du budget pour l'exercice à venir, pilotage financier et rationalisation des processus opérationnels

LA TRANSFORMATION AUJOURD'HUI

- Une accélération liée aux changements de plus en plus rapides de l'environnement
 - Des exigences de création de valeur accrues (ex. M&A, LBO par des fonds PE)
 - Trois configurations de transformation : le développement, l'évolution, la restructuration
 - Le « pourquoi » ne varie pas :
 - Des modèles opérationnels vieillissants, ou étant restés en enfance
 - Des structures devenant inadaptées, ou saturées par la croissance
- ➔ La transformation est une condition nécessaire (mais pas suffisante) de survie



COMMENT DÉFINIR LA TRANSFORMATION ?

Operating Model

→ Aligner le modèle opérationnel sur les priorités stratégiques

Performance opérationnelle

→ Améliorer l'exécution des opérations du cœur de métier

Croissance et innovation

→ Accélérer les projets de développement et d'innovation

Organisation et gouvernance

→ Ajuster les structures et les mécanismes de pilotage

Culture & comportements

→ Adapter la culture et les modes de fonctionnement

CONCEVOIR UN PLAN DE TRANSFORMATION

- **Disposer d'un diagnostic partagé** des défis de l'entreprise
- **Définir une vision claire** du chemin de la transformation et de son business case
- **Définir les chantiers** inclus dans le plan transformation en fonction des priorités
- **Construire des feuilles de route** : objectifs, tâches, calendrier, livrables, indicateurs
- **Mettre en place une gouvernance** : sponsors, leaders, instances de pilotage
- **Installer une tour de contrôle** dotée des outils et ressources nécessaires

(CO-)PILOTER UN PLAN DE TRANSFORMATION

- **Suivre pragmatiquement** : suivi adaptable, ajustements ad hoc, quick wins
- **Simplifier, simplifier, simplifier** : éviter l'objectif du « tout » qui aboutit au « rien »
- **Commencer comme « pilote », devenir « co-pilote »... puis quitter le cockpit**
- **Communiquer, communiquer, communiquer** : information et change management
- **Ancrer progressivement** : intégrer dans les systèmes, les pratiques puis la culture

EXEMPLE D'OUTIL : MODELE DE FEUILLE DE ROUTE D'UN CHANTIER

PLAN DE TRANSFORMATION- FEUILLE DE ROUTE

Initiative : REF & NOM		Slogan : (résumé de l'ambition en 1 phrase)	
Ambition: (en 3 lignes)			

Objectifs	Equipe	Calendrier																																																																
Intérêt client ☺ "... (tel que dit par le client)"	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">Sponsor</th> <th style="width: 16%;">x</th> <th style="width: 33%;">Leader</th> <th style="width: 16%;">x</th> </tr> <tr><td>Dept 1</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td></tr> <tr><td>Dept 2</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td></tr> <tr><td>Dept 3</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td></tr> <tr><td>Dept 4</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td></tr> <tr><td>(Autres)</td><td>x</td><td>x</td><td>x</td></tr> </table>	Sponsor	x	Leader	x	Dept 1	x	x	x	Dept 2	x	x	x	Dept 3	x	x	x	Dept 4	x	x	x	(Autres)	x	x	x	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 25%;">Phase</th> <th style="width: 25%;">Date début</th> <th style="width: 25%;">Date fin</th> <th style="width: 25%;">Durée</th> </tr> <tr><td>(i)</td><td></td><td></td><td>0</td></tr> <tr><td>(ii)</td><td></td><td></td><td>0</td></tr> <tr><td>(iii)</td><td></td><td></td><td>0</td></tr> <tr><td>(iv)</td><td></td><td></td><td>0</td></tr> <tr><td>(v)</td><td></td><td></td><td>0</td></tr> <tr><td>(vi)</td><td></td><td></td><td>0</td></tr> <tr><td>(vii)</td><td></td><td></td><td>0</td></tr> <tr><td>(viii)</td><td></td><td></td><td>0</td></tr> <tr><td>(ix)</td><td></td><td></td><td>0</td></tr> </table>	Phase	Date début	Date fin	Durée	(i)			0	(ii)			0	(iii)			0	(iv)			0	(v)			0	(vi)			0	(vii)			0	(viii)			0	(ix)			0
Sponsor	x	Leader	x																																																															
Dept 1	x	x	x																																																															
Dept 2	x	x	x																																																															
Dept 3	x	x	x																																																															
Dept 4	x	x	x																																																															
(Autres)	x	x	x																																																															
Phase	Date début	Date fin	Durée																																																															
(i)			0																																																															
(ii)			0																																																															
(iii)			0																																																															
(iv)			0																																																															
(v)			0																																																															
(vi)			0																																																															
(vii)			0																																																															
(viii)			0																																																															
(ix)			0																																																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">B-Case (impact)</td> <td style="width: 15%;">Valeur</td> <td style="width: 15%;">XS/S/M/L/XL</td> <td style="width: 55%;">(nature)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Faisabilité</td> <td>XS/S/M/L/XL</td> <td>(nature)</td> </tr> <tr> <td>B-Case (qualité)</td> <td>Complétude</td> <td>1-5</td> <td>(statut)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Exactitude</td> <td>1-5</td> <td>(curseur)</td> </tr> </table>	B-Case (impact)	Valeur	XS/S/M/L/XL	(nature)		Faisabilité	XS/S/M/L/XL	(nature)	B-Case (qualité)	Complétude	1-5	(statut)		Exactitude	1-5	(curseur)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 16%;">Type</td> <td style="width: 33%;">Participants</td> <td style="width: 16%;">Fréquence</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Organisation et instances</td> <td>Type</td> <td>Participants</td> <td>Fréquence</td> </tr> <tr> <td>Type</td> <td>Participants</td> <td>Fréquence</td> </tr> <tr> <td>Type</td> <td>Participants</td> <td>Fréquence</td> </tr> </table>		Type	Participants	Fréquence	Organisation et instances	Type	Participants	Fréquence	Type	Participants	Fréquence	Type	Participants	Fréquence	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Post-plan</td> <td style="width: 67%;">(description macro)</td> </tr> </table>	Post-plan	(description macro)																																
B-Case (impact)	Valeur	XS/S/M/L/XL	(nature)																																																															
	Faisabilité	XS/S/M/L/XL	(nature)																																																															
B-Case (qualité)	Complétude	1-5	(statut)																																																															
	Exactitude	1-5	(curseur)																																																															
	Type	Participants	Fréquence																																																															
Organisation et instances	Type	Participants	Fréquence																																																															
	Type	Participants	Fréquence																																																															
	Type	Participants	Fréquence																																																															
Post-plan	(description macro)																																																																	
Impact LT (phrase quali sur l'impact au-delà du plan)	CDG dédié x																																																																	

Tâches	Livrables concrets	Indicateurs de suivi																																																																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 10%;">Réf</th> <th style="width: 90%;">Macro-tâches ou groupe de tâches</th> </tr> <tr><td>1</td><td>x</td></tr> <tr><td>2</td><td>x</td></tr> <tr><td>3</td><td>x</td></tr> <tr><td>4</td><td>x</td></tr> <tr><td>5</td><td>x</td></tr> <tr><td>6</td><td>x</td></tr> <tr><td>7</td><td>x</td></tr> <tr><td>8</td><td>x</td></tr> <tr><td>9</td><td>x</td></tr> </table>	Réf	Macro-tâches ou groupe de tâches	1	x	2	x	3	x	4	x	5	x	6	x	7	x	8	x	9	x	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 10%;">Réf</th> <th style="width: 30%;">Nature</th> <th style="width: 60%;">Livrable</th> </tr> <tr><td>(a)</td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td>(b)</td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td>(c)</td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td>(d)</td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td>(e)</td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td>(f)</td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td>(g)</td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td>(h)</td><td>x</td><td></td></tr> <tr><td>(i)</td><td>x</td><td></td></tr> </table>	Réf	Nature	Livrable	(a)	x		(b)	x		(c)	x		(d)	x		(e)	x		(f)	x		(g)	x		(h)	x		(i)	x		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 20%;">Type</th> <th style="width: 20%;">Indicateur</th> <th style="width: 20%;">Objectif</th> <th style="width: 40%;">Date ou période</th> </tr> <tr> <td rowspan="2">Impact client</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Impact Financier</td> <td>Topline</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Coûts</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Investissements</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Opérationnels</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Echeances</td> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>x</td> <td>x</td> <td>x</td> </tr> </table>	Type	Indicateur	Objectif	Date ou période	Impact client	x	x	x	x	x	x	Impact Financier	Topline	x	x	Coûts	x	x	Investissements	x	x	Opérationnels	x	x	x	x	x	x	Echeances	x	x	x	x	x	x
Réf	Macro-tâches ou groupe de tâches																																																																																						
1	x																																																																																						
2	x																																																																																						
3	x																																																																																						
4	x																																																																																						
5	x																																																																																						
6	x																																																																																						
7	x																																																																																						
8	x																																																																																						
9	x																																																																																						
Réf	Nature	Livrable																																																																																					
(a)	x																																																																																						
(b)	x																																																																																						
(c)	x																																																																																						
(d)	x																																																																																						
(e)	x																																																																																						
(f)	x																																																																																						
(g)	x																																																																																						
(h)	x																																																																																						
(i)	x																																																																																						
Type	Indicateur	Objectif	Date ou période																																																																																				
Impact client	x	x	x																																																																																				
	x	x	x																																																																																				
Impact Financier	Topline	x	x																																																																																				
	Coûts	x	x																																																																																				
	Investissements	x	x																																																																																				
Opérationnels	x	x	x																																																																																				
	x	x	x																																																																																				
Echeances	x	x	x																																																																																				
	x	x	x																																																																																				

Facteurs de succès

Risques

Objectifs

- Priorités clairement définies, ambitieuses, portées par le ComEx
- Focalisation : **nombre restreint de projets** « labellisés », issus d'un processus de sélection et priorisation avec des **renoncements** explicites
- Business case et hypothèses claires, partagées et formalisées
- Boussole stratégique et critères de décision assumés et partagés

- Dispersion des efforts en voulant satisfaire tous les stakeholders à la fois (ex. Business Units, zones géographiques, Métiers, Corporate)
- **Saupoudrage** des investissements conduisant en-dessous du seuil critique pour certains sujets
- Valeur ajoutée non directement perçue par les entités opérationnelles

Ressources et talents

- Leadership du programme **soigneusement choisi** et très exposé
- Affectation prioritaire aux projets stratégiques des meilleurs profils, experts métiers, gestionnaires de projet et hauts potentiels
- Assistance de cabinets ou prestataires spécialisés de manière sélective
- **Passage de relais systématique** Cabinets > Free-lances > Internes

- Externalisation ou sous-traitance **excessive** vers des cabinets de conseil ou prestataires de services spécialisés pouvant créer une **dépendance**
- **Persistance** des cabinets trop longtemps «dans le siège du conducteur»
- Maintien de modes de fonctionnement inadaptés
- **Incapacité à recruter** des talents correspondant aux «nouveaux codes»

Organisation et gouvernance

- Gouvernance du programme global formalisée et reportant au ComEx
- **Cellule de pilotage solide et flexible**
- **Fonctionnement transverse** au niveau Groupe, en parallèle des fonctions existantes, représentées au niveau de la gouvernance globale
- Leadership clair pour chaque initiative pilotée par la Transformation

- **Déconnexion** entre le siège et les entités opérationnelles du groupe
- Conflits de territoire avec d'autres départements et/ou les unités opérationnelles de l'entreprise sur la « propriété » de certains projets
- Redondance de projets ou de fonctions, ou définition ambiguë des rôles et responsabilités

Gestion des projets

- **Sélection de pilotes** représentatifs parmi les entités opérationnelles
- Fonctionnement en mode projet, souple et **non bureaucratique**, suivant un plan indicatif mais avec une capacité à réorienter dès que nécessaire
- Philosophie «quick & dirty», «**better done than perfect**», «test & learn»
- Outils et **process de suivi très simples**

- **Méga-projets** gérés de manière bureaucratique directement depuis le siège sous prétexte qu'ils ont une portée sur l'ensemble de l'entreprise
- Interventionnisme du siège dans la mise en œuvre locale des projets au-delà du principe de subsidiarité
- **Reportings** sans valeur ajoutée et mobilisant du temps des équipes

Change Mgt et communication

- Mise en place d'une **cellule de Change Management** pour appliquer les techniques spécifiques aux périmètres impactés
- Communication constante auprès du ComEx sur l'avancement des projets, les **arbitrages nécessaires** et les résultats visibles
- **Communication exagérément visible** auprès du reste de l'organisation

- Sous-estimation des impacts sur les **modes de fonctionnement ancrés** et donc de la nécessité du Change management
- **Effet tunnel** : impact non visible pouvant conduire à une perte de crédibilité et ainsi à la remise en cause de projets au long cours
- Communication mettant de côté les entités non prioritaires sur les projets

ASSURER LE SUCCES D'UN PLAN DE TRANSFORMATION

... ET MAINTENANT, EN VRAI ...

Facteurs de succès

Risques

Objectifs

Ressources
et talents

Organisation
et gouvernance

Gestion
des projets

Change Mgt et
communication



CASE STUDIES



2007



2020

Pernod Ricard



2011



AIR CORSICA

2025

MERCI POUR VOTRE ATTENTION...

