

# La transformation digitale dans les organisations est-elle pilotée ?

11 octobre 2016

**Occurrence  
&  
Smart Agence**

Occurrence est  
**certifiée**  
**ISO 9001**  
depuis 2004



# Sommaire

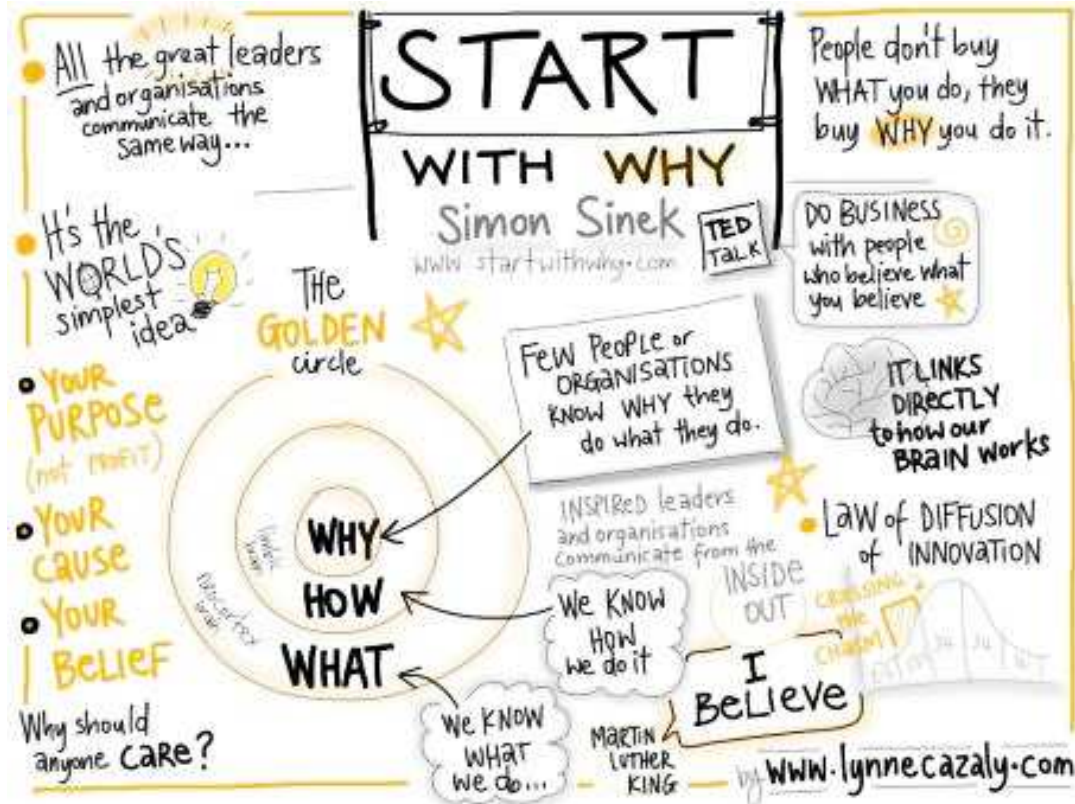
PARTIE 1	Page 3
> Bref rappel de la méthodologie et du contexte	
PARTIE 2	Page 10
> Perceptions & représentations de la transformation digitale	
PARTIE 3	Page 27
> La question du pilotage : visions, pratiques & réalisations	
PARTIE 4	Page 57
> La communication: un <i>must-have</i> pour la transformation digitale	
PARTIE 5	Page 64
> Synthèse des principaux enseignements	



# 1. Contexte de l'étude & rappel de l'approche méthodologique



# Pourquoi cette étude? (1/2)



- > La transformation digitale constitue une rupture historique. Elle bouleverse l'économie dans son ensemble et la société toute entière.
- > Un constat paradoxal : tout le monde en parle en utilisant des mêmes termes, mais les réalités diffèrent d'une organisation à une autre.
- > Et surtout, quelles réalités met-on derrière ces mots et ces messages ?

# Pourquoi cette étude? (2/2)

- > Cette étude aborde en profondeur et en 5 thèmes la délicate question du pilotage, facteur clé de réussite de toute transformation.



- Qui pilote cette transformation?
- Dans quel but?
- Avec quels moyens?
- Quels sont les freins et les « best practices » ?
- Avec quel rôle pour la communication?

# Une démarche qualitative auprès d'une diversité de « grands témoins » influents et qualifiés



# Ils se sont exprimés...



Keolis



BNP PARIBAS  
LEASING SOLUTIONS



BLUeLINK  
Humanly DIGITAL



FRANCE ACTIVE  
FINANCEMENT SOCIAL POUR L'EMPLOI



ENGIE



Inria  
INVENTEURS DU MONDE NUMÉRIQUE



ENS  
ÉCOLE NORMALE  
SUPÉRIEURE



Le  
Sentier

# Ils se sont exprimés...



Directeur de la  
communication  
d'une banque  
internationale





# L' étude

A hand holding a smartphone, with various glowing digital icons floating around it, including a magnifying glass, musical notes, speech bubbles, and a smartphone. The background is dark blue with a grid pattern.

## **2. Perceptions & représentations de la transformation digitale**

# La transformation digitale, c'est...



→ L'alliance de termes qui souligne la puissance du phénomène et le rôle essentiel de la culture des personnes et des organisations dans les évolutions à l'œuvre

# Une transformation qui suscite enthousiasme et élan...

Le digital  
comme une  
opportunité ...

- « *Le digital est un formidable relais de croissance et de **développement** pour l'organisation. »*
- « *La transformation digitale c'est lié à la parution de **nouvelles capabilities**. »*
- « *Je suis persuadée **des opportunités de business**, le digital est un catalyseur monstrueux pour la transformation d'un groupe. »*
- « *C'est le fait d'apporter un changement dans la façon d'**innover**, la façon de **créer des choses nouvelles**. »*
- « *C'est **remarquable**... mais c'est assez redoutable. »*

... voire, une  
évidence  
indiscutable

- « *C'est un **passage obligé** aujourd'hui, ou en tout cas, c'est surtout une évidence. »*
- « *Aujourd'hui **on ne se pose pas la question** de savoir si une entreprise est électrique...c'est pareil pour le digital, c'est-à-dire que **ça va devenir normal**. »*
- « *C'était **inévitable**. »*



# ... tout autant que craintes et réserves

Un enjeu de survie

- « S'il y en a un qui court plus lentement, bien, **c'est lui qui va se faire bouffer.** »
- « Certains réussiront, **mais beaucoup s'écrouleront.** Donc, si tu n'investis pas, tu vas t'écrouler, si tu investis mal, tu vas t'écrouler. »
- « Si tu ne saisis pas cette opportunité pour te transformer intégralement, **t'es mort.** »

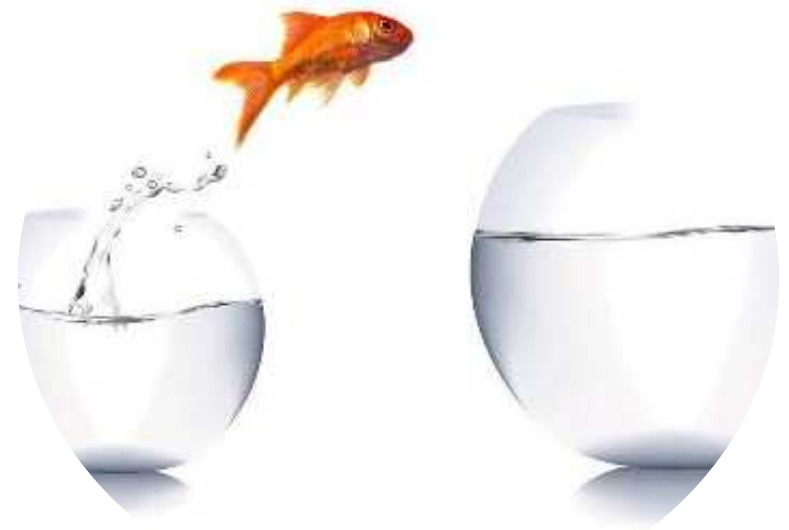
Des incertitudes

- « C'est assez **brutal**, il faut désapprendre tout ce qu'on a appris... il y a pas mal de **risques**, le risque que quelque chose soit mal compris par les autres et qui fait **peur.** »
- « Dès qu'on sort de ses habitudes, **on est en fragilité.** »
- « Il faut **avoir de la chance**, parce que, **c'est imprévisible** ce qui va marcher et ce qui va pas marcher. »

Une vitesse effrénée

- « Est-ce qu'on peut construire des choses pérennes dans ce moment digital? »
- « Les progrès de la technologie sont **de plus en plus rapides, plus rapides** que les résultats ou les projets qu'on peut délivrer. »
- « Avant les gros mangeaient les petits, **maintenant ce sont les rapides qui mangent les lents.** »
- « Il s'agit de **courir plus vite.** Il s'agit de ne pas prendre de retard. »





# Comment réussir?

# Deux ingrédients plutôt classiques, à concilier

1. Des processus opérationnels efficaces



## Adaptabilité des outils

« Des systèmes d'information vieillissants »  
« Penser des nouveaux outils »

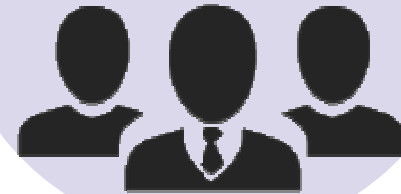
## Innover malgré la réglementation

« La compliance nous freine au quotidien »  
« On a de grosses contraintes réglementaires »

## Organisation et gestion

« Projets qui doivent se dérouler sur six mois. Donc avoir la demande et le budget dans la foulée, développer, déployer »

2. Des mentalités alignées



## Accompagner

« Évangéliser, parce que ça fait très, très peur »  
« Créer tout doucement un sentiment d'appartenance »

## Acculturation nécessaire

« Un défi d'ordre culturel »  
« Un état d'esprit à avoir »

## Enjeu managérial

« Le rôle du manager est différent »  
« Comment embarquer tout le monde? »

# Des sources d'inspirations : les acteurs de la nouvelle économie, en pointe (1/2)



*« Ce sont des entreprises qui sont connues aujourd'hui et qui ne l'étaient pas il y a quelques années. »*

*« Pourquoi Lecab et Uber sont intéressants? Parce qu'ils sont une nouvelle offre, c'est surtout la technologie qui est derrière, de réservation et de prédiction. »*

*« Une manœuvrabilité organisationnelle et une capacité à se remettre en cause extrêmement rapide. »*

*« Ils ont vraiment changé de paradigme, c'est une nouvelle façon d'aborder un business qui était apparemment cloisonné, et effectivement je trouve que c'est un bon exemple. »*

Les GAFAs et acteurs originels du digital sont des exemples vus comme « naturels » car ils ont non seulement maîtrisé la transformation digitale, mais l'ont préemptée et ont créé son imaginaire.

Ils s'étonnent de leurs façons de travailler, de s'organiser et de communiquer. Ils semblent représenter l'idéal à atteindre en matière de digital et nourrissent un puissant imaginaire de la transformation digitale : une organisation horizontale et fluide, des outils innovants, des projets transversaux...

# Des sources d'inspirations : les entreprises traditionnelles, en sursaut (2/2)



« Crédit Agricole n'est peut être pas allé aussi loin, mais je trouve ça intéressant qu'une vieille dame comme ça réussisse à se réinventer. »

« Comme General Electric, qui ont gardé le même nom, mais qui ont complètement changé d'orientation, et qui sont devenus très pointus. »

« Des facs, comme Paris Descartes, ont monté un réseau de 25 000 étudiants, toubibs, profs, etc. donc ont développé le réseau social interne et externe. »

« Orange, SNCF, etc., ceux qui mènent des petites expérimentations, qui ne sont pas forcément médiatisés et qui valent vraiment le détour. »

Les acteurs économiques traditionnels ne sont pas nécessairement en retard. Ils ont pris le pli du digital vigoureusement même s'ils ne l'ont pas préempté.

Logique de comparabilité, voire d'émulation, qui opère:  
« Si eux y arrivent, pourquoi pas moi ? ».  
Les entreprises semblent également s'inspirer de structures qui leur ressemblent en termes de budget, de marché, de profil des équipes...

## À retenir

**→ Pas d'opposition frontale perçue entre les GAFA (ou équivalent) et les entreprises plus traditionnelles. Plutôt des liens vertueux qui dynamisent l'ensemble.**



# Les grandes évolutions digitales qui ont marqué l'organisation des entreprises ces dernières années... (1/4)

« L'enjeu majeur pour nous aujourd'hui, c'est comment est-ce qu'on embarque l'ensemble du groupe... et **comment l'ensemble des métiers s'approprient ces sujets-là.** »

« Le premier enjeu c'est un **enjeu de gouvernance**. Le digital étant un élément obligeant à la transversalité. »

« On change le rapport dans une organisation entre les gens, on va réduire les niveaux hiérarchiques pour **libérer la capacité**, la prise d'initiative, la capacité d'imaginer les choses. **C'est une capacité culturelle à rapprocher les gens.** »

« Il y a **la libération des potentiels en interne**, c'est-à-dire de laisser les collaborateurs expérimenter. »

Le digital c'est avant tout de l'humain

« Qui dit transformation dit forcément un **chantier humain très fort**. Les transformations digitales et les RH sont forcément liées et il y a un sujet de communication aussi pour unir tout cela. On ne veut pas mettre en avant le côté technique **car ce ne sont pas des projets techniques, c'est avant tout des projets humains.** »

« Aujourd'hui, la transformation digitale invite à **penser le futur, à le préparer et à transformer effectivement la culture des collaborateurs** pour qu'ils soient plus agiles, plus réactifs, plus user friendly. »

« Aujourd'hui, on a cassé ces séquences chronologiques et on fait travailler les gens quasi-simultanément. On parle beaucoup d'**approche collaborative.** »

# Les grandes évolutions digitales qui ont marqué l'organisation des entreprises ces dernières années... (2/4)

« **Les emails, c'était une vraie révolution dans la façon de travailler.** Et aujourd'hui, on en voit la limite puisqu'on n'en peut plus des emails, mais ça a été un grand bouleversement. »

« C'est déjà une **transformation de culture, de façon de manager, de façon de travailler.** »

« On a commencé à en discuter avec les ressources humaines, **on mentionne justement de la compétence digitale dans nos recrutements futurs**, de manière à avoir aussi de la capacité qui vienne de l'extérieur ayant cette facilité avec le sujet. »

Une transformation des métiers

« Moi, ce qui me vient à l'esprit, c'est la **transformation des métiers et de la société.** On est assez incapables de prédire les métiers qu'il y aura dans 10 ans, dans 20 ans ou dans 30 ans. »

« On a **l'esprit digital** dans ce que l'on fait, **tout est informatisé maintenant** avec un système de workflow etc., les systèmes de primes, enfin vraiment tout est en ligne et tout est digital. **C'est très systémique.** »

« **Demain, le rôle du manager est différent**, tous les secteurs de l'innovation, tout ça va être différent. »

# Les grandes évolutions digitales qui ont marqué l'organisation des entreprises ces dernières années... (3/4)

« Il fallait répondre à **des besoins citoyens** assez forts et simplifier l'usage citoyen. »

« Toutes les nouvelles technologies nous permettent d'être **plus proche du client**, de mieux le comprendre et du coup, de mieux le servir et de créer de la valeur pour notre entreprise. »

« **C'est se rapprocher du client**, récupérer de la data, c'est permettre d'innover d'une manière beaucoup plus rapide et **en donnant exactement ce que veut le client** et en adaptant tout notre système de production derrière. »

Un  
« **empowerment** »  
du client

« Du coup, il faut s'adapter, c'est-à-dire **qu'il faut des réponses pour être très proche du client**, il faut que notre structure soit complètement **adaptée à la réalité** du monde dans lequel on est en train de vivre. »

« On voit bien qu'on n'est plus dans un marketing de l'offre, mais **un marketing de la demande**, donc, qu'il faut répondre au plus près de ce que veulent les clients. »

« C'est être plus agile, **plus à l'écoute de l'utilisateur**. »

« C'est une **prise de conscience** par nos collaborateurs que l'écosystème dans lequel ils opèrent change, et **il se transforme en premier lieu les clients et leurs attentes** »

# Les grandes évolutions digitales qui ont marqué l'organisation des entreprises ces dernières années... (4/4)

« **La dématérialisation**, par exemple les billets d'avion qui coûtaient une fortune à émettre. C'était de l'argent que tu perdais, aujourd'hui c'est plus facile pour tout le monde. »

« C'est une **opportunité collective** de ventiler et de **redonner de l'enthousiasme à des secteurs un peu asséchés** par la pression, par l'âpreté de la concurrence. C'est une **possibilité de se réinventer.** »

« On utilise le digital et la data **pour produire plus efficacement à moindre coût**, de manière qui impacte moins l'environnement, etc. C'est tout ce qu'on appelle **l'industry 4.0** en ce moment. »

« Maintenant, on voit au niveau de la production qu'il y a une **ubérisation de l'édition** scientifique pour le coup, c'est l'open access, l'open science, **c'est l'open tout. Puisque tout est accessible** »

Une révolution dans la façon de produire et de faire du business

« Ces méthodes nous permettent de **réduire très significativement des projets** qui pouvaient durer. Donc, on pourrait réduire de 18 à 6 mois, voire de 18 à 4 mois de travail... Cela implique de **piloter les projets financièrement, de façon différente.** »

« C'est la technologie qui a accéléré la prise en compte du champ des possibles sur le digital, nous permettant de faire du **big data**. Il y a 10 ans, c'était juste impossible. **Ça révolutionne vraiment, vraiment tout.** »

# La transformation digitale c'est...

...des leviers pour de nouvelles opportunités...

Une **opportunité pour souder les équipes** et pour valoriser l'humain au sein de l'organisation.

**Avoir des équipes et un top management** motivés par ce changement et qui vont s'impliquer et s'engager.

**La création d'une plus grande agilité** dans les façons de travailler, afin de permettre plus de transversalité, voire d'horizontalité, dans l'organisation interne.

**Une chance pour innover, renouveler son offre commerciale** et s'ouvrir à de nouveaux marchés/clients.

... et des freins qu'il faut gérer au quotidien

**Des structures d'organisations difficiles à changer** ainsi que des Hommes à convaincre (le top et middle management, les salariés, fonctions support...)

**Des systèmes d'informations et des outils inadaptés** qu'il faut repenser.

**Des contraintes réglementaires et financières à gérer**, et qui peuvent bloquer toutes les innovations.

Une **urgence à se transformer** et à s'adapter à la concurrence, ce qui peut contraindre à aller trop vite dans l'acculturation des collaborateurs.





**Et vous ?**

# Votre transformation digitale : à quel stade se situe votre organisation ? (1/2)

Nous avons demandé aux grands témoins de noter l'état de leur transformation digitale aujourd'hui entre 1 et 10. **11 personnes sur 16 se sont prêtées au jeu:**



À travers ces « évaluations » comprises entre 2/10 et 7/10, les grands témoins expriment des niveaux de confiance assez hétérogènes quant à l'avancée de la transformation digitale au sein de leur organisation

Beaucoup sentent qu'ils n'ont pas assez de recul ou de vision globale pour répondre

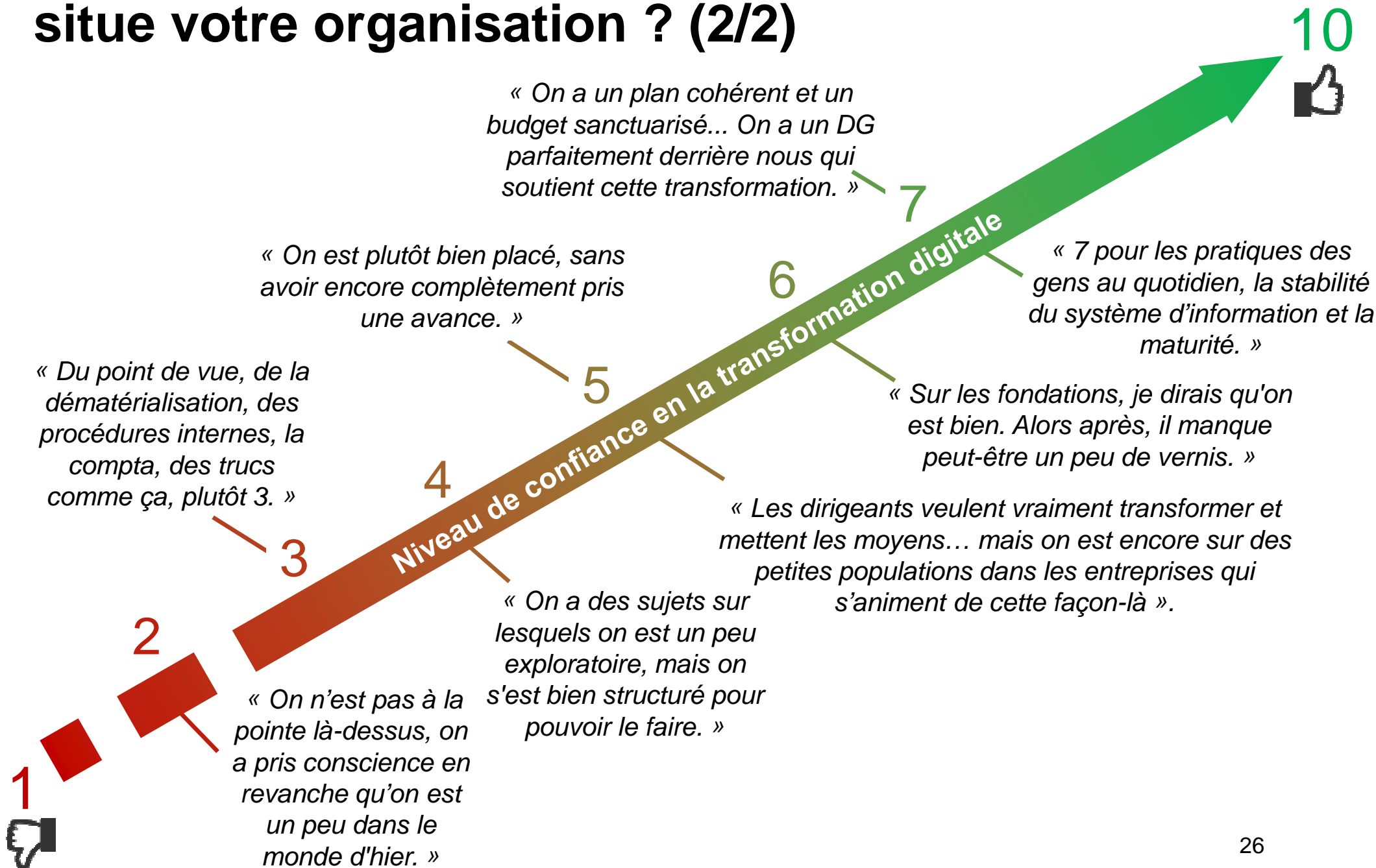
→ Ce qui indique que ce sujet n'est pas pleinement partagé.

« **C'est difficile de répondre à ça.** Tu vois, si on se compare à des entreprises purement digitales, je pense qu'on n'est quand même pas au niveau aujourd'hui de ces entités. Ça c'est sûr. En même temps, on n'est pas sur le même business model ni sur le même business. »

« On n'est pas non plus les leaders de la transformation digitale et c'est pas forcément l'ambition qu'on va vouloir se donner (...) **il faut que chacun définisse quelles sont ses priorités.** »

« On a l'esprit digital, tout est informatisé (...) mais **pas encore de vision à long terme.** »

# Votre transformation digitale : à quel stade se situe votre organisation ? (2/2)







### **3. La question du pilotage : visions, pratiques & réalisations**

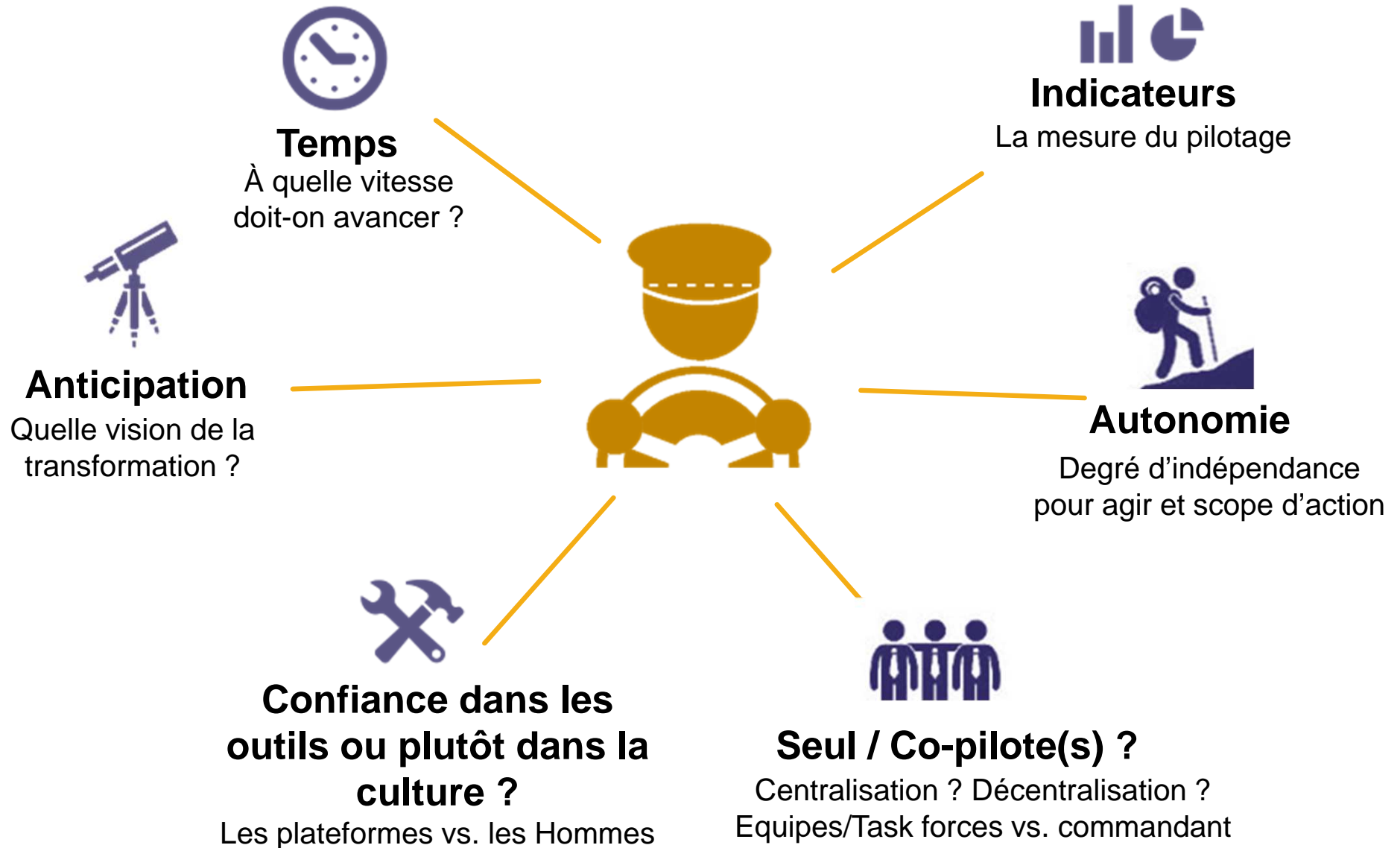
# Y a-t-il UN pilotage de la transformation digitale ?

- > Les grands témoins illustrent le fait qu'il n'y a pas un type de pilotage mais plusieurs, même si tous concourent au même objectif : une transformation au service des objectifs stratégiques de l'entreprise et de sa croissance.
- > Le style de pilotage répond souvent à la façon dont l'entreprise perçoit le digital et à l'urgence d'engager cette transformation.





# Un pilotage qui dépend de plusieurs facteurs



# À partir de ces facteurs, trois types de pilotage se dessinent



**Aviateur**

**Skipper**

**Chauffeur**

**Temporalité**

*Rapidité*

*Urgence*

*A son rythme*

**Vision**

*Systemique - Stratégique*

*Court terme  
(projet/projet)*

*Large  
(transformation continue, infinie)*

**Autonomie**

*Contrainte  
(par le top management)*

*Grande autonomie*

*Contrainte  
(par la coopération des  
collaborateurs)*

**Effectif**

*1 seul pilote  
(mais souhaite transversalité)*

*Plusieurs pilotes*

*1 seul pilote et des  
collaborateurs-copilotes*

**Focus**

*Humain*

*Outils  
(pluralité)*

*Outils  
(un ou deux)*

**Indicateurs**

*Pas encore mis en place*

*Classiques et peu  
performants  
(mais partageables)*

*Naissants mais sérieux*



# Le pilotage en mode *aviateur*: une transformation digitale structurée, systémique et culturelle



# Une transformation rapide, mais maîtrisée

Des enjeux de compétitivité qui imposent une certaine vitesse au pilote, car ce n'est plus la taille, mais la rapidité des entreprises qui compte...

...mais sans accélération frénétique : la transformation digitale est déployée pour prendre de l'avance sur les concurrents. C'est un pilotage maîtrisé, relativement tempéré, pour continuer l'évolution de l'entreprise.

- > « **On a l'ambition de rattraper nos concurrents.** Le digital peut permettre d'effacer un peu le différentiel qu'il peut y avoir entre les très gros qui ont des très gros moyens, et nous. »
- > « **Utiliser aussi tout ce qu'apporte le digital pour s'en servir comme accélérateur de business.** »
- > « **Il faut s'adapter à la mobilité** de nos partenaires et de nos concurrents. »
- > « **Il y a un sentiment d'urgence d'avancer**, on attend à ce que l'entreprise prenne à bras le corps ces sujets. »
- > « **On est bien placé sans avoir encore complètement pris une avance. Une avance qu'on souhaite prendre dans le digital parce qu'on est leader depuis plus de 10 ans.** »
- > « **Par rapport à nos concurrents on est... même plutôt en avance.** On n'est pas si en retard que ça... **il y a des besoins rapides** et il faut créer des solutions agiles. »
- > « **On n'est pas en retard** par rapport à nos concurrents dans notre secteur à nous, **mais on n'est pas non plus les leaders** de la transformation digitale. »



# Une vision stratégique et systémique

En raison de l'enjeu de compétitivité ainsi que de l'appui de la DG, l'aviateur dispose d'une vision stratégique claire de la transformation digitale qu'il engage.

- > « **On a une vision** de là où on veut aller, on a une vitesse de vol, on a un cap, on sait qu'on va traverser les zones de turbulences, et qu'on va traverser des zones d'incertitudes, mais **on sait où on veut aller** »
- > « L'idée est de **faire un peu table rase du passé...** Je pense qu'il y aura une grosse révolution, mais pour l'instant, on ne sait pas de quoi elle sera faite. »
- > « Si on est **encore là dans 10 ans**, c'est qu'on aura réussi notre transformation digitale... Le digital peut amener vraiment de nouveaux business, de nouvelles façons de travailler, de nouvelles manières de communiquer. C'est très matriciel pour nous. »
- > « Les nouvelles technologies nous permettent d'être plus proche du client, de mieux le comprendre et du coup, de mieux le servir et de **créer de la valeur** pour notre entreprise. »
- > « **Le digital aide à décentraliser la structure**, à la rendre beaucoup plus proche de ses clients. »
- > « Ce comité chapeau et ce pilotage il existe, **il est structuré et il est actif.** »
- > « En même temps, on a **le CDO qui aide à avoir une ligne stratégique pour la transformation digitale.** »

→ **Le digital comme levier central du renouvellement de l'offre et de la structure de l'entreprise afin de rester leader sur les marchés d'avenir.**



# Un large scope d'actions mais une indépendance contrainte

L'aviateur doit attendre le feu vert et le soutien de la tour de contrôle et des équipes au sol (souvent le DG) avant d'agir ...

... bien que l'appareil possède des moyens qui lui sont propres.

- > « Je suis le Chief Digital Officer et **je reporte au directeur général.** »
- > « Les facteurs de succès c'est d'avoir embarqué le **comex et la direction générale**, sans eux, on n'aurait pas eu l'engagement qu'il y a aujourd'hui et la visibilité du sujet pour transformer les modèles business. »
- > « Je représente la stratégie digitale et **mon donneur d'ordre est le président** de l'entreprise. »
- > « Je sais que de par la présence **au plus haut niveau du groupe d'un CDO**, je serai soutenu dans mes initiatives. »
- > « On un **budget exclusivement dédié au digital.**»
- > « Le discours n'est pas juste un discours. Il y a **plusieurs milliards d'euros qui sont dépensés** dans le digital à travers le groupe, dans tous les domaines. Ça démontre au-delà du discours, l'engagement concret du groupe en faveur du digital. »
- > « C'est une équipe qui **dispose d'un budget propre** et qui fait l'inventaire, la veille et l'accompagnement des projets. »





# Un pilote unique qui cherche à travailler en symbiose avec d'autres équipes

Un pilote, avec une équipe, qui structure la transformation digitale pour lui donner du sens et de l'importance

- > « On a mis en place **une équipe de transformation digitale** qu'on a appelé le « **Digital Transformation Office** ». C'est une structure qui est portée au plus haut niveau du groupe par une équipe constituée de 10 à 15 personnes. »
- > « Mais mon équipe directe c'est une toute petite **équipe**, ils sont une quinzaine. »
- > « J'ai créé **un réseau de mentors digitaux**. Aujourd'hui, il y a une vingtaine de personnes qui sont des leviers de l'action digitale. »
- > « On a une **organisation qui est très light**, qu'on appelle un digital office. »
- > « **Il y a quelqu'un qui travaille à temps plein**, grâce à qui on a développé une vraie grosse problématique digitale »

Le pilote vise bien souvent à créer de la transversalité dans l'organisation.

- > « Une vraie **collaboration** entre mes équipes digitales et les équipes du business, donc tout se décide ensemble, **tout se fait ensemble**, il n'y en a pas un qui tire plus que l'autre. C'est vraiment **un modèle assez vertueux de collaboration** qu'on a réussi à mettre en place. »
- > « Dans toutes les BU, il y a **une stratégie digitale affirmée**... L'ambition digitale est mise en place au plus haut niveau de la BU et elle est déclinée dans tous les étages. »
- > « La transformation digitale, ce n'est pas la comm', ce n'est pas le marketing, ce n'est pas l'ingénierie, ce n'est pas le business, **c'est quelque chose de transverse**. »
- > « Je pense qu'il y a **une bonne concertation des acteurs**, qui se connaissent, qui savent où chacun en est, **il y a une bonne discussion**... On a des pilotes par domaine de compétences qui discutent pas mal entre eux. »



# Une importance des indicateurs : une culture de la mesure

Pour disposer d'une vision claire et d'une stratégie digitale systémique, le pilote doit également mesurer les actions et les corriger pour maintenir la direction choisie.

- > « On s'est fixé ensemble, un certain nombre de KPI, et de s'y tenir et puis les évaluer dans le temps. **Sans KPI on va nulle part. Il faut être encore plus rigoureux que ce qu'on était avant.** »
- > « Les indicateurs sont naturellement des **indicateurs barométriques hyper classiques**. On a fait une mesure du nombre d'acquisitions, on a une liste d'influenceurs, est-ce qu'on a réussi à les chopper ou pas, **le nombre de followers de nos dirigeants et autres etc...** Il y a une culture de la mesure, du reporting enfin du suivi, qui est très, très forte ici. »
- > « Les KPI ont le pouvoir de donner une certaine logique aussi, **de structurer**, de pouvoir communiquer là-dessus, **et d'expliquer** ce que c'est que la transformation digitale. »
- > « C'est un gros travail de fond qui consiste à vraiment **identifier quels sont les usages** et comment on peut faire en sorte de **les améliorer, de les transformer, digitalement.** »
- > « On sait où on veut aller, donc, **a priori, on a des balises dans lesquelles on peut dire qu'on est dans la bonne direction**, et après on ajustera. On va effectivement traverser des périodes d'inconnu mais il y a des jalons, qui **nous indiquent qu'on est dans la bonne direction.** »



# Une transformation digitale qui mise sur l'humain

L'aviateur valorise les *people* à bord : il faut embarquer les équipes, les convaincre... L'acculturation des équipes est la clé de voûte du succès de cette transformation.

- > « Tous les jobs de transformation **sont ceux qui doivent convaincre.** »
- > La transformation digitale c'est d'abord de **l'humain.** »
- > « Un objectif est la **sensibilisation et l'acculturation** aux pratiques digitales, ça concerne les collaborateurs. »
- > « **Accompagner ces gens** dans leur croissance, dans leur évolution, dans l'acculturation digitale. »
- > « Je pense que cet **aspect culturel** est extrêmement important notamment pour **l'inclusion** des nouvelles générations, qui vont arriver et qui sont très connectées. »

La collaboration et le partage sont centraux dans cette appropriation du digital par les équipes.

- > « Il ne faut pas que la direction digitale soit dans un coin, de façon un peu fermée, isolée. L'idée **c'est vraiment de partager** entre la communication interne et les ressources humaines, et puis aussi d'aller chercher tous ceux qui ont envie de le faire. **L'intelligence collective**, c'est un véritable axe de transformation du groupe. »
- > « On amène les gens à **partager** leurs savoirs, leurs angoisses et leurs regards, **on décroïsonne.** On va travailler de façon plus proche, pour partager aussi les inquiétudes, les angoisses ou les blocages. »
- > « Ce pilotage a un **enjeu participatif**, d'inclure tout le monde. »



# Le pilotage en mode *skipper*: une transformation digitale par l'outil, marquée par l'agilité et l'adaptabilité



# Des skippers dans une course contre la montre

Face à une compétitivité perçue comme un océan déchaîné, le skipper doit mener à bien une transformation digitale rapide, urgente. Un changement nécessaire caractérisé par un rapport fataliste à l'urgence : se transformer ou se noyer.

- > « **De toute façon, il n'y a pas le choix**, si tu ne saisis pas cette opportunité pour te transformer intégralement t'es mort. »
- > « Les progrès de la technologie sont **plus rapides** que les résultats ou les projets qu'on peut délivrer. »
- > « **Il s'agit de courir plus vite...** Si tout le monde court à la même vitesse ça va, mais s'il y a un qui court plus lentement, bien, c'est lui qui va se faire bouffer. »
- > « Si on le fait pas le pas de la transformation digitale, **on va se faire complètement ringardiser.** »
- > « **On ne veut pas être Kodak** qui ayant loupé le virage numérique est mort. »
- > « **Il y a un risque d'ubérisation**, dans le sens de voir un concurrent qui balaie tout, parce que lui n'a pas les contraintes, il peut renouveler les pratiques et pas se soucier de sa comm'. Il arrive et s'installe... **T'es complètement balayé** parce que ça doit te renouveler aussi. »



# Une forte confiance dans les outils pour réaliser la transformation digitale

En raison de l'urgence, un grand focus est placé sur les outils et la réalisation technique de la transformation digitale. La logique « *test and learn* » s'appuie sur l'appropriation technique, plutôt que sur la culture des équipes.

- > « *Tout ce qui est **système d'information et organisation**, c'est le cœur, c'est le nerf de la guerre. »*
- > « *On a lancé de longue date une refonte de nos outils-métiers qui était une vieille machine. »*
- > « *Il s'agit d'embarquer une population vers de **nouvelles façons de travailler avec ces nouveaux équipements**... On bâtit des applications mobiles et de reporting. »*
- > « *Des applis... **des applis faciles en interne. De toutes sortes.** Et puis des applis clients, développées pour les clients. »*
- > « *On fait du test and learn, on fait des pilotes et puis **si on se plante, et bien ce n'est pas bien grave**, mais beaucoup n'ont pas été élevés pour ça, donc pour eux c'est très grave. Et la culture de l'échec, c'est quelque chose qui n'est pas dans la culture française, mais si on ne fait pas ça, on n'avance pas » .*





# Une anticipation à court-terme, une vision projet par projet

En raison de l'urgence d'engager la transformation digitale, les skippers pilotent avec agilité. La flexibilité est valorisée en lieu et place d'une vision à long-terme rigide.

- > « Il faut être pragmatique. **C'est en marchant qu'on apprend à marcher**, il faut apprendre aussi à lâcher prise. »
- > « Les bonnes ressources au bon moment ? **On ne sait pas pour l'instant**, mais cette idée **d'incertitude** est bien vécue car c'est intéressant de travailler sur ces sujets-là. **C'est du test and learn.** »
- > « Il faut avoir de la chance, parce que, c'est **imprévisible** ce qui va marcher et ce qui va pas marcher. C'est dur à dire. On a une grande **part d'incertitude** et je pense que diriger aujourd'hui dans ces domaines-là, demande **un peu de chance.** »



# Un scope d'action large avec un fort degré d'autonomie

Les skippers doivent pouvoir réagir aux obstacles de la transformation digitale rapidement. Cela se traduit par une vision digitale établie pour chaque projet avec un scope d'action étendu et suffisamment d'autonomie pour y arriver seul.

- > « *On a une roadmap digitale qui est l'ensemble du portefeuille d'un projet.* »
- > « ***Les project managers ont chacun leur comité de pilotage...** Néanmoins il y a un comité de pilotage chapeau qui s'occupe de gérer éventuellement les arbitrages et qui valide et reconduit le budget.* »
- > « *On peut ne pas respecter le planning, le budget classique.* »
- > « *La transformation, **c'est du concret et ça demande de gros efforts**, ça demande de maintenir un cap et bien souvent, ce sponsor-là, il s'affaiblit **au fur et à mesure que nous avançons dans les projets**. Donc, ça, c'est un idéal d'avoir une forte proximité avec sa direction générale pour piloter les sujets. Ce qui est, quand même, assez exceptionnel, donc, **ça relève un peu de l'idéal**. Nous avançons comme nous pouvons.* »



# De nombreux pilotes à bord

Une multiplicité de pilotes qui vont manier le gouvernail en fonction des projets et des besoins. La transformation digitale n'est pas cloisonnée mais opérée de façon horizontale, en *co-construction*.

- > « On va avoir le directeur de développement, les directeurs du marketing, de la communication mais aussi d'autres entités. On parle des enjeux business d'abord et puis ensuite on identifie quelles sont les initiatives digitales. **C'est plutôt lié à la notion de partage, de co-construire ensemble.** »
- > « Nous sommes un peu dans du **management participatif**, donc il y a beaucoup d'intervenants. »
- > « J'ai pas d'équipe, mais avec moi **il y a énormément de monde**, chaque pilier a sa propre organisation. »
- > « Les équipes fonctionnent en synergie, **il y a un petit comité qui mobilise tous les départements**, on devient transversal avec une efficacité transversale. »
- > « La culture interne, c'est **de parvenir à ce que finalement on travaille beaucoup moins en silo** et qu'on échange d'une façon plus transversale, ce qui engendre la responsabilisation des équipes. »
- > « **J'ai une équipe de 15 personnes, avec 3 pôles d'activités** : le pôle projet qui gère le portefeuille, le pôle développement avec une quarantaine de projets par an, et un pôle outils qui conçoit et développe des interfaces. »



# Des indicateurs non spécifiques au digital

Des indicateurs « business » utilisés en attendant que des KPI spécifiques au digital se développent. On se contente d'indicateurs classiques, tout en sachant qu'ils sont moins performants, pour continuer à avancer.

- > « *Un suivi effectif des objectifs et des KPI. Il y a une **priorisation des projets par rapports à un ROI des objectifs** [...] permettant de cibler des clients à plus fort potentiel. »*
- > « *Une transformation digitale efficace, **elle doit aussi convaincre sur les KPI classiques** de l'organisation. On doit rester dans le même cadre, on n'a pas d'autres options pour prouver même aux plus récalcitrants qu'on fasse de telle façon ou d'une autre, **on aura des résultats similaires en terme de business**. C'est pour convaincre tout le monde. »*
- > « ***Finalemnt les KPI ne sont pas très innovants**. Par contre, on est obligés d'en poser de toute façon, parce qu'il faut toujours mesurer son impact. »*
- > « *On a identifié **des indicateurs, mais purement business...** Être capable d'avoir une information plus rapidement et plus efficace, ça aussi ça fait partie des indicateurs choisis. »*



# **Le pilotage en mode *chauffeur de bus*: une transformation digitale solide et non- ostentatoire, ciblée sur certains domaines clés**



# Des chauffeurs qui roulent à leur rythme

Le chauffeur qui drive la transformation digitale semble moins pressé par des facteurs exogènes, car la transformation est vécue comme un renouvellement et non comme un enjeu de survie. C'est une logique de « *slow* » *change*, car si la transformation est imposée et inévitable, on roule à son rythme et parfois même avec de l'avance.

- > « **Quand on passe petit à petit tous les services qu'on peut passer en ligne, le reste à parcourir est beaucoup plus faible.** »
- > « **Les pratiques sociales type, comme le réseau social, la pratique de la communauté, etc., quelques facts étaient en avance sur nous, mais sur des sujets comme l'Open Access, on a 10 ans d'avance.** »
- > « **Le digital ça arrive de partout, chez nous, la numérisation est arrivée par des pratiques professionnelles, c'est arrivé par des enthousiasmes des métiers internes qui étaient dépassés par plein de choses, c'est aussi arrivé par la recherche. C'était inévitable.** »
- > « **On baigne dedans, mais personne n'a pris ça comme le chantier de la numérisation, parce que c'est tout le temps en chantier chez nous ce thème-là.** »





# Un champ d'action et une autonomie qui dépendent aussi de la coopération des passagers

Un élan qui semble dépendre des personnalités de l'entreprise, à la Direction ou parmi les équipes. Le chauffeur doit convaincre que sa route est la bonne et rassurer, afin d'éviter un trajet chahuté.

- > « *Souvent, **c'est les dirigeants qui bloquent** parce qu'ils ont peut leur légitimité soit remise en cause... Il y a encore une crainte de comment est-ce qu'on est jugé si le vent tourne.* »
- > « *Il faut quand même qu'on ait un dirigeant, peut-être un directeur général ou un DRH, qu'un directeur porte cette transformation... **C'est vraiment un facilitateur pour agir.*** »
- > « ***Il faut prouver** à la direction générale que tout ça a de la valeur. On a du aussi évangéliser tout ça, parce que **ça faisait très peur.*** »
- > « *Pour refaire le site Internet, je crois qu'on a dû mener **120 à 130 focus groups**, donc il y a eu une **très bonne acceptation de la refonte et des nouveaux outils** qu'on a déployés car il y a eu beaucoup de concertation »*
- > « *On a aussi **des métiers** comme le contrôle juridique, la gestion, qui ont beaucoup de mal à changer... **Ils peuvent bloquer tous types d'innovation.*** »



# Une vision large : suivre la route sans point de chute final

La transformation digitale est conçue comme un cycle infini, sans début ni fin. Une vision large qui vise à digitaliser l'entreprise pour lui permettre de mieux répondre à ses missions. Le digital est perçu comme une dimension ajoutée à l'existant, et non pas une *tabula rasa*.

- > « *Notre business c'est d'avoir les meilleurs papiers, les meilleurs chercheurs, les meilleurs taux de citation, les meilleures occurrences, etc.* »
- > « *Il fallait **répondre à un besoin** citoyen assez fort.* »
- > « *Il y a encore du chemin à faire mais... comme **ça change tous les jours**, c'est difficile de scanner en permanence par rapport à l'existant.* »
- > « *Ça change plein de trucs, ben, **on invente en marchant.*** »
- > « *Une fois par semaine **on fait la revue des trucs qui ne marchent pas** et la revue des trucs qui marchent.* »



# Un conducteur principal, mais qui peut s'appuyer sur des co-pilotes pour agir

S'il existe bien un conducteur unique derrière le volant, les passagers de la voiture agissent comme des co-pilotes qui, au fur et à mesure, incluent toutes les équipes dans le pilotage de la transformation digitale.

- > « **C'est un peu guérillero, tout le monde se tient en chef d'orchestre, mais on essaye de cordonner pour battre le tambour ensemble.** »
- > « **Tout le monde a un avis sur la question, ils veulent prendre part, mettre les mains dans le cambouis.** »
- > « **Un comité de pilotage** validé et refondé tous les trimestres pour évaluer les besoins avec les hauts dirigeants. **Plus des comités de pilotage** en réunion toutes les semaines, plusieurs personnes agissent sur le sujet. »
- > « **Ce serait logiquement la DSI** rendant compte à la Direction Générale de ce qu'il faut faire, mais **en fait, ça marche pas tellement comme ça** parce que la force de frappe numérique est plus du côté des chercheurs. »
- > « **Tout le monde** « Ce que je trouve intéressant c'est qu'en fait, **il n'y a pas un métier qui prend le dessus.** »



# Des indicateurs naissants, mais sérieux

Le conducteur cherche des indicateurs pour guider sa transformation. Ce n'est pas encore un GPS ultra-performant, mais le système permet de donner plus de détails à la feuille de route, pour savoir si l'on répond aux objectifs fixés.

- > « *On est restés sur des **KPI très quanti (...)** et on sait que l'on doit approfondir . Donc, on est sur des trucs comme le nombre de collaborateurs sur les réseaux sociaux, etc. On n'est pas encore sur des KPI du nombre d'ambassadeurs identifiés par ces formations, de la rapidité moyenne à monter un projet... **C'est normal ça prend plus de temps, ce n'est pas encore assez mature** pour poser ceux-là. »*
- > « ***On interrogeait les utilisateurs** pour leur demander leur avis, et ensuite au fil de l'eau, c'est-à-dire de manière permanente. Un des indicateurs c'est le **taux de satisfaction usagers**. Et on analyse ces statistiques tous les 6 mois assorties d'indicateurs plus qualitatifs avec des éléments de discours. »*
- > « ***On pose des capteurs et on rectifie le tir au fur et à mesure**. C'est une approche à la fois complète avec du quanti et du quali et itérative puisque nous sommes ouverts à changer certains des indicateurs. »*





# Une transformation centrée sur la performance des outils à bord

Un pilotage de la transformation digitale qui se développe grâce à un soutien des outils, avec la conviction que ce sont ces derniers qui peuvent transformer les façons de travailler.

- > « On a été les premiers à mettre en place **une application mobile**, les premiers qui ont vraiment fait leur site Internet, selon le profil d'utilisateur. »
- > « **Comme la dématérialisation** d'un ensemble de services, la possibilité de ne pas forcément se déplacer à un guichet, c'est notamment l'avènement d'un certain nombre de **télé-services en ligne**. »
- > « On a développé beaucoup d'outils collaboratifs. »
- > « Les gens qui allaient utiliser les outils, ça allait de l'accueil, de la mission téléphonique, aux services. Il fallait percevoir toutes les possibilités et le gain qui pourraient résulter de ces nouveaux outils ou de cette nouvelle manière de présenter et de former ».
- > « Par exemple l'open source, le fait de partager pour être plus efficace à plusieurs, le fait d'agir sur un site web par exemple ou une application mobile. C'est le fait de **développer de nouvelles fonctionnalités par rapport aux usages**. »

## À retenir

**→ Il existe plusieurs modèles types pour réaliser sa transformation digitale, et donc une pluralité de méthodes et moyens pour y parvenir.**

# Le CDO: une fonction aux définitions plurielles selon les entreprises

Des représentations diverses du rôle du CDO et de son apport dans la transformation digitale, dans quelle mesure pilote-t-il effectivement cette transformation?

« **Chez nous le CDO c'est le patron du marketing de l'innovation.** »

« *En tant que CDO, mon rôle c'est de **représenter l'expérience client.*** »

« **C'est le chef d'orchestre** de cette transformation, quelqu'un qui porte la bonne parole, et qui va porter la transformation digitale, la digitalisation en général. »

« **Le CDO permet de donner du sens** à ces actions, à la prospective qui va parfois trop loin, aux innovations qu'il faut rattacher aux usages, pour **créer du sens collectif.** »



« **C'est celui qui doit convaincre du bien-fondé de cette transformation** en commençant par le Directeur et la Direction Générale. Donc c'est un vrai travail de conviction et puis ensuite c'est un vrai travail de veille. »

« *Nommer un CDO c'est déjà un signe au plus haut niveau qu'on va au-delà du discours sur la digitalisation, c'est la mise en place d'un poste directement rattaché au Comex et au PDG. **C'est un vrai signal.*** »

« **On a mal compris ce métier** parce qu'en fait CDO c'est juste ceux qui gèrent les nouveaux business par rapport au digital. Après, un CDO pour moi, c'est la transition. Après, **est-ce qu'une boîte a besoin d'un CDO qui a ce rôle-là pour se transformer, je ne suis pas sûr.** »

# Un recours important aux acteurs extérieurs (agences, start-ups...) pour mener sa transformation

## Une co-construction innovante

« On a opté pour **un cabinet externe pour construire avec lui une transformation digitale globale** parce qu'on s'est rendu compte qu'on avait besoin d'un regard externe pour nous aider à le mener. »

« On commence à accompagner une petite quarantaine de chefs de projet dans leur transformation digitale, avec **un projet avec Simplon qu'on appelle hacker de projet**. C'est par petites touches et ça se fait, au fur et à mesure que ça se construit. »

« Je pense qu'on ne peut plus innover et être performant en restant tout seul dans son coin. On travaille avec des start-ups, pour mettre les concepts en place... On regarde justement comment travailler avec cet écosystème. »

« **On a créé un partenariat** maintenant il y a plus d'un an avec Netexplo avec qui on a développé toute une **technologie de développement de solutions** sur des sprints de 15 jours. »

« Pour pouvoir conduire ces projets, **on passe des accords avec des boîtes de la high-tech ou avec des incubateurs** pour pouvoir driver un certain nombre de projets de façon un peu **différenciée pour accompagner vraiment la transformation**. »

## Une source d'inspiration

« On s'inspire des startups dans la **mise en place de certaines initiatives et concepts**. Mais je pense qu'on pourrait aller plus loin. »

« On utilise des méthodologies qui sont plutôt orientées **design-thinking** et vers les start-ups plutôt que des méthodologies classiques. »

## À retenir

**→ Sortir de son environnement traditionnel et travailler avec des start-ups ainsi que des acteurs digitaux, afin de donner un nouvel élan à sa transformation digitale.**



# Des exemples de projets menés autour de la transformation digitale...

## Des projets « terrain » et rapides

« Je peux proposer que ma filiale soit cobaye ou site pilote pour un sujet dont on vérifiera dans ce qu'on appelle des **Proof of Concept**, des POC, où on prend un risque limité, on teste sur une filiale une problématique RH, une problématique technique, et si ça marche, on l'étend à l'ensemble des filiales du groupe. »

« On lance des projets avec un ou deux développeurs et un chef de projet, c'est des projets qui font 6 mois à peu près. Si au bout de 6 mois le projet n'est pas abouti, ou n'est pas en mesure d'obtenir un résultat réel, le projet est abandonné au bout de 6 mois. »

## Une pluralité de projets: *test and learn*

« Il y a 12 chantiers pour mettre en place le projet stratégique et 12 chantiers prioritaires. Chacun d'eux englobe, à plus ou moins grande échelle, la transformation digitale dans un domaine de l'entreprise, comme le déploiement et la mise en place de notre réseau social. »

« On a 5, 6 projets qui touchent aussi bien la relation client, des objets connectés, etc., donc sur ces 6 projets-là on a créé un digital comex board... où les chefs de projets business viennent présenter l'avancement avec des milestones de « go » et « no go » parce que sur certains projets, ils sont assez risqués... »

## Des projets centrés sur les utilisateurs

« On a lancé le nouveau site institutionnel, on s'adapte vraiment aux différentes typologies d'utilisateurs. »

« Améliorer l'accès aux applications métiers, aux applications RH, aux différentes applications qu'on utilise au quotidien en tant qu'employé, donc, ça, c'est un gros travail de fond qui consiste à identifier quels sont les usages et les améliorer digitalement. »



## **4. La communication :** **un *must-have* de la transformation digitale**

# La communication : le couteau suisse de la transformation



## Un accompagnateur crucial

« La communication fait le relais aujourd'hui de cette transformation. »

« Elle doit **accompagner l'entreprise** qui bouge et elle doit bouger elle-même. »

« La communication doit être organique pour **accompagner chaque projet.** »



## Un allié

« La communication est le **meilleur allié** du digital. »

« La communication, elle est impliquée depuis le début... pour nous **soutenir...** pour **créer la culture digitale.** »



## Un gisement de réponses

« Rien ne peut se faire sans un plan de com. Mon feeling c'est que **c'est crucial.** »

« En tant que communiquant, on est vraiment **acteur**, on essaye de proposer des solutions. »



# Une communication pédagogique, pour expliquer et accompagner

La communication est un accompagnateur indispensable car c'est le seul vecteur qui permet réellement d'expliquer la transformation digitale, en interne et en externe. Comprendre les outils et la démarche est crucial pour engager la confiance des collaborateurs.

- > « *Donc, la première mission, c'est **d'expliquer**, de rendre les choses accessibles et de décrypter, pour qu'on baisse le niveau de résistance aux changements.* »
- > « *Il faut être capable **d'expliquer** ce qu'est le digital pour embarquer le groupe sur ce sujet-là. »*
- > « *On a créé une application sur smartphone et même un blog récemment. C'était **nécessaire pour expliquer les objectifs** autant pour les cibles que pour les corps de métiers qui pourraient se sentir lésés. »*

La communication permet aussi de créer une culture digitale en rendant visible les outils et leur apprentissage. Une étape indispensable pour inciter les collaborateurs à s'approprier la transformation et à y contribuer.

- > « *On a des outils de communication sur lesquels on travaille pour **développer une acculturation à ces nouveaux usages.** »*
- > « *Il fallait former les personnels usagers au quotidien. »*
- > « *Il y a une vraie démarche qui est menée et **qui fait aussi partie de l'acculturation digitale.** »*
- > « *La communication, a minima interne, **permet et a permis de préparer les esprits** et les manières de voir les nouveaux outils. »*
- > « *Il y a un **vrai défi** pour la communication. Il est évidemment d'ordre technique et **il est d'ordre culturel aussi.** »*





# Une communication facilitatrice, pour illustrer et organiser le dialogue

La communication est directement touchée par la transformation digitale, ce qui la pousse à renouveler ses contenus et ses approches. Ainsi, elle est également bien placée pour en parler, pour donner et sélectionner l'information.

- > « *La communication a un rôle à jouer, elle tire le meilleur du digital et **le rend concret.*** »
- > « *La comm' elle se fait hyper bousculée par cette transformation parce que le message et les audiences aujourd'hui, vous ne les maîtrisez plus.* »
- > « *Tout le monde se parle, donc la question c'est plus d'organiser les flux que faire descendre l'info. Il faut aussi **entendre ce qui n'est pas dit.*** »
- > « *La question c'est comment **on adapte ce contenu au digital** et à ses codes. »*

La communication doit également gérer le dialogue, car la transformation digitale encourage l'échange. Créer un espace d'expression permet de créer un esprit d'équipe fort autour du digital où tout le monde a voix au chapitre.

- > « ***Les gens s'expriment volontiers sur les réseaux sociaux.** Tu mets en place des live tweets, ben les gens, ils posent pleins de questions, et ils demandent. Tu fais la même chose à main levée et ils ne posent pas de questions. **Si tu mets en place un dispositif digital, les gens s'expriment.*** »
- > « *Pour moi la comm' aussi devrait **prendre en main ce sujet des communautés, de faciliter les prises de parole, les échanges transverses et les centraliser dans une organisation.*** »
- > « ***Le digital a libéré la parole,** libéré les idées et finalement, a laissé comprendre à chacun dans son organisation qu'on pouvait encore s'exprimer et faire des propositions. »*





# Mais surtout, s'unir alors que le monde change

La transformation digitale est un projet avant tout humain, avec des Hommes à convaincre, à rassurer et à fédérer autour d'une même stratégie digitale. La communication permet d'unir les équipes grâce au partage des contenus et des mêmes messages, afin d'apaiser les récalcitrants.

- > « *La communication a un rôle énorme. **Il faut embarquer les gens, la transformation digitale est forcément humaine avant tout**, donc il y a forcément la RH qui est là, et il y a forcément la comm'.* »
- > « ***On doit faire partager les choses**, donc il y a un vrai plan de comm' derrière tout cela et rien peut se faire sans, donc tous les événements chez nous sont chartés, ils sont relayés en interne, ils sont twittés.* »
- > « *Je pense qu'il faut faire attention de **bien inclure tout le monde.*** »
- > « *Je pense qu'il ne faut pas que la direction digitale soit dans un coin, de façon un peu fermée, isolée, **c'est vraiment de partager entre la communication interne les ressources humaines** et puis aussi d'aller chercher tous ceux qui ont envie de le faire, afin d'aller vers une **intelligence collective.*** »
- > « ***On a créé tout un espace pour parler de la transformation digitale** et qui explique les piliers aux différents collaborateurs.* »



# Soutenir les managers-communicants

Créer une adhésion de la part du *middle management* afin de réussir la transformation digitale.

- > « Un des buts est de s'assurer **que nos managers deviennent** des moyens de communication, qu'ils soient des **relais d'opinion**. »
- > « Décloisonner, casser les organisations. En bref, avoir un effet de **transformation directe sur ce middle management**. »
- > « L'aspect culture est extrêmement important et est quelque chose qui n'est pas évident, surtout pour le *middle management*, parce que le digital ça crée beaucoup de transparence. Ce n'est pas forcément évident pour **le middle management qui n'avait pas l'habitude** d'avoir cette transparence... **Ça change la manière de travailler et tout ça, il faut l'accompagner**. »

Mais surtout, rassurer et accompagner les équipes, car le digital suscite encore de l'appréhension.

- > « **Ça aide à baisser les barrières** de la crainte d'un monde qui change. »
- > « La communication interne permet et a permis de préparer les esprits, les manières de voir les nouveaux outils... **Créer tout doucement un sentiment d'appartenance** et d'appropriation même si **des poches de résistance perdurent**. »
- > « Surtout on a évangélisé tout ça, parce que **ça faisait très peur**. »



## Et enfin, être un relais pour l'externe, au bon moment et à bon escient

La communication va également mettre en valeur la transformation digitale auprès des parties prenantes externes : clients, utilisateurs, partenaires...

- > « On fait plein de trucs vachement bien, **mais on n'en parle pas assez**, c'est un peu, on va dire, **notre talon d'Achille**. J'espère qu'on va bientôt communiquer plus en externe parce qu'il y a matière à. »
- > « On essaye de proposer des solutions de communication **et d'impacter la façon dont on peut toucher nos utilisateurs à l'extérieur**. Les clients, investisseurs, prospects, candidats etc., il faut s'adapter aux usages face à ces utilisateurs. Il faut un peu aller les chercher sur les réseaux sociaux. »
- > « Mais en terme de **communiquer sur nous**, sur notre transformation digitale, **ce n'est pas encore d'actualité**. La transformation digitale de la communication externe c'est autre chose. »

... plus que cela, il s'agit aussi de créer des communautés en ligne, qui vont alimenter la transformation digitale et l'orienter pour façonner l'image de l'entreprise et la rendre plus pertinente et empathique.

- > « J'ai élargi mes publics de communication parce que je peux les toucher à moindre coût et animer une communauté pour **créer du relationnel, pour créer de l'empathie, pour gommer un peu l'image d'expert que je peux avoir**. C'est surtout de leur montrer que **derrière ces experts, il y a des gens sympas qui connaissent bien leur métier** et qui sont là pour les aider, qui ont une vraie philosophie solidaire. Pour passer des messages moins institutionnels, pour humaniser, pour **animer ma comm' et humaniser mon image**. »
- > « Je vais m'en servir pour **créer et animer une communauté**. »



**5. Synthèse des principaux enseignements**

# #1: la culture, avant les outils

- > L'étude montre bien à quel point **l'humain est le tissu culturel de l'organisation** qui joue à plein dans l'accueil de la transformation digitale et son déploiement.
- > **Les outils sont beaucoup plus secondaires** – tout en restant utiles – aux yeux des grands témoins, alors même qu'ils sont, sans doute, plus spectaculaires et plus attractifs quand il s'agit de montrer des résultats rapides.
- > **Les mentalités sont une toile invisible qu'il faut assouplir sans relâche** pour valoriser les opportunités, déminer les idées reçues et montrer à chacun qu'il a sa place dans ce grand mouvement.



## #2: un périmètre de responsabilités partagé, aux contours peu définis

- > **Plusieurs fonctions peuvent se targuer de co-piloter le digital**, ce qui peut recréer des silos, sauf quand la transversalité est opérationnelle via une gestion en mode projet.
- > Le **directeur du digital ou CDO n'est pas toujours celui qui travaille « opérationnellement » sur le sujet** mais plutôt un chef d'orchestre, une incarnation du sujet ou un amorceur/passeur de relais.
- > On peut imaginer que ces porosités organisationnelles ont vocation à perdurer à moyen terme, **ce sujet n'étant pas l'apanage centralisé d'un seul**. A long terme, on peut imaginer leur disparition : le digital inside devrait être la règle des organisations ayant abouti dans leur transformation digitale.

# #3: le choc des temporalités

- > La **nécessité d'aller vite** pour être pionnier et prendre l'avantage sur les concurrents, éviter « l'ubérisation » dans son secteur.
- > Dans le même temps, **l'adhésion des équipes comme condition de réussite de la transformation** : un mouvement humain qui exige de la pédagogie et du temps pour concilier les intérêts macro de l'entreprise et les intérêts personnels d'un individu dans une situation donnée.
- > Cette double temporalité peut **casser les rythmes** avec des avancées parfois très rapides, suivies des ralentissements, puis de reprises et une sensation pour les porteurs de projets d'avancer un peu à vue.

## # 4: la vision contre les projets ?

- > Parmi les organisations, on retrouve une différence assez nette entre **celles qui ont stabilisé leur vision de la transformation digitale** et l'objectif qu'elles s'assignent, et **celles qui avancent de manière plus incertaine mais avec un fort élan.**
- > Bien souvent, la **vision structurée est moins compatible avec le mode projet** agile et plus chaotique. Est-ce à dire qu'une partie de la vision devrait être co-construite avec des équipes et de surcroît des équipes-projet sur certains projets ?
- > Il reste encore sans doute à trouver où placer justement le curseur entre la multitude de projets et une vision régaliennne solide.

## # 5: des indicateurs (KPIs) nécessaires, mais encore hésitants

- > Autant tous les grands témoins reconnaissent que le digital représente une opportunité imparable pour leur secteur, autant s'accordent-ils tous à dire que la mesure en la matière est vertueuse, **autant les indicateurs demeurent encore un peu inaboutis.**
- > Comme pour d'autres fonctions des organisations, on cherche à élaborer des KPIs spécifiques tout en souhaitant dans le même temps s'appuyer sur des KPIs partageables et fédérateurs.
- > **Un équilibre entre KPIs micro et macro reste sans doute à trouver.** Sans doute également que les KPIs s'affineront avec la mise en place de plans de transformation plus précis.
- > Une nuance aussi importante : le KPI doit mesurer le résultat de la transformation avant/après, tout autant peut-être que l'efficacité des moyens dédiés à la transformation. Vers un double système de KPIs ?

**Au final, la transformation  
digitale est-elle pilotée  
dans les organisations ?**



# **Des essais de pilotage, des styles, mais pas encore de pilotage affirmé**

- > La transformation digitale est un sujet majeur pour les organisations et elles sont conscientes que le mouvement doit être piloté pour structurer leurs efforts et se donner les meilleures chances d'atteindre leurs objectifs.
- > **De là à dire que ce pilotage obéit à des règles normées et se reproduit d'une organisation à l'autre, il n'y aurait qu'un pas, à ne pas franchir.**
- > En l'occurrence, il existe **des essais de pilotage et trois styles à l'œuvre.** Chacun témoigne d'une culture d'organisation, d'un rapport au temps particulier, d'une certaine attention accordée aux outils et d'une volonté plus ou moins forte d'embarquer les équipes dans le changement.
- > Aucun n'a, pour le moment, fait ses preuves de manière incontestable, le recul manquant sans doute aussi pour juger des résultats de ces mouvements de moyen / long-terme.



# Merci