

Etude Occurrence/Smart Agence – Septembre 2016

Y a-t-il un pilote de la transformation digitale ?

Qui pilote la transformation, dans quel but ? Avec quels moyens ? Quels sont les freins et best practices ? Quel rôle pour la communication ?

Découvrez les résultats de l'étude qualitative réalisée par Occurrence et Smart Agence :

www.pilotagetransfodigitale.com

POURQUOI CETTE ETUDE ?

La transformation digitale constitue une rupture historique. Elle bouleverse l'économie dans son ensemble et la société toute entière.

Au fil des années, **différentes grandes évolutions digitales ont marqué managers et organisations.** Parmi elles les e-mails, la dématérialisation des documents, l'interaction renforcée avec les ressources humaines, la recherche de l'offre sur-mesure pour le client (le *Customer Relationship Management*), la mutation du mode de management, d'avantage axé sur la collaboration et la transversalité, etc.

Un constat paradoxal : tout le monde en parle en usant 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 ?**

METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Cette étude a été menée par [Occurrence](#), le cabinet d'études et conseil indépendant, spécialiste de l'évaluation de la communication, et [Smart Agence](#), agence *digitale native* associant conseil en organisation, approche centrée utilisateurs et expertise digitale.

Elle est le résultat d'une enquête qualitative menée auprès d'une diversité de « grands témoins » influents et qualifiés: 7 chief digital officer (CDO), 5 directeurs de la communication, 2 Présidents directeurs généraux, et 2 DSI/directeurs stratégiques.

Tous issus de grands groupes, ils travaillent pour les entreprises **AG2R La Mondiale, Airbus, BlueLink, BNP Leasing Solutions Engie, Keolis, Thalès, Solvay, France Active, INRIA,...**

SYNTHESE ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Très concrètement, la transformation digitale fait ressortir **des « freins »** qu'il faut gérer au quotidien :

- **Des structures d'organisations difficiles à changer** (des hommes à convaincre etc.)
- **Des systèmes d'informations et des outils inadaptés** (à repenser)
- **Des contraintes réglementaires et financières à gérer** (qui peuvent créer des blocages)
- **Une urgence à se transformer** (ce qui peut créer une acculturation trop rapide)

COMMENT REUSSIR SA TRANSFORMATION DIGITALE ?

Pour mener à bien sa transformation digitale, deux ingrédients plutôt classiques sont à concilier : **les outils et les hommes**.

LES OUTILS : Il faut prévoir des processus opérationnels efficaces

Ces processus passent par le fait d'**adapter les outils** (« penser de nouveaux outils, efficaces et modernes ») ; **d'innover malgré la réglementation** (« *la compliance nous freine au quotidien* ») ; et **organiser et gérer les projets** (« *les projets doivent se mettre en place dans un délai court de 6 mois* »)

LES HOMMES : Il faut aligner les mentalités

Pour conduire un changement, il est nécessaire d'**accompagner** (« *évangéliser parce que ça fait très peur* ») ; **d'adopter une nouvelle culture** (« *un défi d'ordre culturel* », « *un état d'esprit à avoir* »), de **définir un nouvel enjeu managérial** (« *comment embarquer tout le monde* », « *le rôle du manager est différent* »).

QUEL PILOTAGE POUR 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**.

Le pilotage dépend de plusieurs facteurs liés au **temps** (à quelle vitesse doit-on avancer?), à **l'anticipation** (quelle vision de la transformation?), aux **indicateurs** (quelle mesure du pilotage ?), à **l'autonomie** (quel degré d'indépendance et quel scope d'action ?), à la **confiance** (confiance dans les outils ou plutôt dans la culture ?) et enfin **au nombre** (un seul pilote ou plusieurs co-pilotes ?).

A partir de ces facteurs, 3 types de pilotages se dessinent : *aviateur, skipper et chauffeur*.



Le pilotage en mode « Aviateur » : une transformation digitale structurée, systémique et culturelle.

Le pilotage « Aviateur » se caractérise par une **transformation rapide, mais maîtrisée**. 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.

Des enjeux de compétitivité imposent une certaine vitesse au pilote « Aviateur » 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 : «Une avance qu'on souhaite prendre dans le digital parce qu'on est leader depuis plus de 10 ans ».

En raison de l'enjeu de compétitivité, l'aviateur dispose d'une vision stratégique claire de la transformation digitale qu'il engage : « Le digital aide à décentraliser la structure » ; « on a le CDO qui aide à avoir une ligne stratégique pour la transformation digitale ».

Le digital est utilisé comme **levier central du renouvellement de l'offre et de la structure de l'entreprise** afin de **rester leader sur les marchés d'avenir**. Il y a le plus souvent **un pilote avec une équipe**. Les **indicateurs de mesure** dans ce schéma sont très importants pour corriger et maintenir la direction choisie. L'animateur valorise l'humain et la collaboration et le partage sont centraux dans cette appropriation du digital par les équipes.



Le pilotage en mode « Skipper » : une transformation digitale par l'outil, marquée par l'agilité et l'adaptabilité.

Les entreprises qui adoptent le mode de pilotage « Skipper » sont engagées dans une **course contre la montre**. La transformation digitale est un changement nécessaire caractérisé par un rapport fataliste à l'urgence : se transformer ou se noyer : « *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 arrive et s'installe...* » ; « *De toute façon, il n'y a pas le choix, si tu ne saisis pas cette opportunité pour te transformer intégralement t'es mort.* »

En raison de l'urgence, **une forte confiance est alors placée 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. **L'anticipation est à court-terme et la vision se fait projet par projet** avec une grande valorisation de la flexibilité (« *c'est en marchant qu'on apprend à marcher* »).

Une vision digitale est établie pour chaque projet, avec un scope d'action étendu et suffisamment d'autonomie pour y arriver seul. Néanmoins, on se contente de mesurer les résultats avec des indicateurs classiques, tout en sachant qu'ils sont moins performants, pour continuer à avancer.



Le pilotage en mode « Chauffeur de bus » : une transformation digitale solide et non-ostentatoire, ciblée sur certains domaines clés.

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 en ligne, le reste à parcourir est beaucoup plus faible.* »

La vision est large : on suit la route sans point de chute final. La transformation digitale est conçue comme un cycle infini, sans début ni fin. **L'élan dépend des personnalités de l'entreprise**, à la Direction ou parmi les équipes. **Le chauffeur doit convaincre que sa route est la bonne** et rassurer. **Le conducteur principal peut s'appuyer sur des co-pilotes**.

Concernant les indicateurs de mesure de performance, ceux-ci sont naissants mais sérieux. La transformation digitale est centrée sur la performance des outils à bord.

LE ROLE DU CHIEF DIGITAL OFFICER (CDO) : Des représentations diverses selon les entreprises

Le **chief digital officer (CDO)** n'a pas de représentation fixe dans l'esprit des équipes et son apport dans la transformation digitale n'est pas toujours bien défini : « *Chez nous c'est le patron du marketing et de l'innovation* », « *C'est le chef d'orchestre* », « *Celui qui doit convaincre du bien-fondé de cette transformation* ».

Dans quelle mesure le CDO pilote-t-il effectivement cette transformation ?

Certaines entreprises ont choisi de s'adresser à des acteurs externes pour construire leur transformation digitale. **Sortir de son environnement traditionnel et travailler avec des start-ups**, ainsi que des acteurs digitaux, permet de donner un nouvel élan à sa transformation digitale

LA COMMUNICATION : le « couteau-suisse » de la transformation digitale

Lors de la transformation digitale, **la communication** agit comme **un « accompagnateur crucial », un « allié » et un « gisement de réponses »**. En effet, elle est le seul vecteur qui permet réellement d'expliquer la transformation digitale, en interne et en externe. Elle est facilitatrice, illustre et organise le dialogue.

Elle crée une culture digitale et favorise l'apprentissage des nouveaux outils. C'est une démarche déterminante pour engager la confiance des collaborateurs. Elle est un soutien pour le middle management et les « managers-communicants », pour **échanger, convaincre, rassurer** et surtout, **fédérer les équipes autour d'une même stratégie digitale.**

Directement touchée par la transformation digitale, ce qui la pousse à renouveler ses contenus et ses approches, **la communication est également bien placée pour en parler...**

La communication fonctionne aussi comme **un relais** pour les parties prenantes externes (clients, utilisateurs, partenaires,...), afin d'orienter l'image digitale de l'entreprise et la rendre plus empathique.

Pour télécharger l'étude complète : www.pilotagetransfodigitale.com

A propos de Smart Agence : www.smartagence.com

Créée en 2004 par Nicolas Aimé et Olivier Hournau, Smart Agence est une agence digital native indépendante associant conseil en organisation, approche centrée utilisateurs et expertise digitale.

Depuis 12 ans, Smart Agence accompagne les entreprises et institutions dans la mise en œuvre de leur stratégie digitale opérationnelle, et leur transformation digitale. L'agence travaille au service de nombreux grands comptes et acteurs publics de référence parmi lesquels : le STIF, AG2R La Mondiale, BPCE, Harmonie Mutuelle, La Française, l'ARC, l'Association Prévention Routière, la Fondation Nicolas Hulot...

L'équipe de 18 experts, consultants et designers, maîtrise à la fois les expertises digitales et les approches de Design Thinking permettant de mettre en mouvement une intelligence collective dans le cadre des projets et challenges qui lui sont confiés.

En juin 2016, Smart Agence lance son manifeste « pour ne pas rater sa transformation digitale » qui reprend les principes clés qui guident son action : affronter la complexité, croire en l'intelligence collective, s'autoriser l'inattendu, être utile.

En septembre 2016, Smart Agence poursuit son développement avec L'APPART, un concept unique à Paris proposant de manière intégrée l'expertise conseil et design, la méthodologie d'animation et un lieu dédié à la réussite des challenges de transformation.

A propos d'Occurrence : www.occurrence.fr

Créé en 1995 par Assaël Adary et Benoît Volatier, Occurrence est un cabinet d'études et conseil indépendant, spécialiste de l'évaluation de la communication (corporate & marque, analyses médias, communication interne, publique, événementielle, digitale,...).

Depuis 20 ans, Occurrence accompagne les entreprises et les agences en France et à l'international pour mesurer la performance de leurs actions de communication et éclairer leurs décisions stratégiques. Le cabinet travaille au service de nombreux grands comptes et institutions de référence : EDF, Engie (ex-GDF Suez), Areva, Carrefour, BNP Paribas, Airbus, MAIF, INPI, ministères, institutions européennes notamment Commission, ainsi que des collectivités locales et organisations ou entreprises publiques...

L'équipe de 23 experts maîtrise une large gamme d'outils d'évaluation et de prospective (quantitatifs, qualitatifs, sémiologiques, analytics) et capitalise sur « Occurrence Lab », structure interne tournée vers l'innovation du secteur, pour lancer de nouvelles offres d'études.

En 2008, Occurrence entame le développement de son réseau avec l'ouverture d'une première filiale dédiée au secteur de la Santé : Occurrence Healthcare. En 2014, Occurrence intègre le cabinet NXA, expert de l'évaluation dans les domaines environnement-énergie et social-formation-retraite, avec un terrain téléphonique intégré à la Rochelle, et lance BrainsWatt, un

studio d'innovation qui aide les organisations à devenir plus agiles et créatives. Membre de Syntec Etudes, Occurrence est également certifié ISO 9001 depuis 2004 et engagé dans la norme RSE ISO 26000.

Assaël Adary, Président d'Occurrence, et Céline Mas, Directrice générale associée, sont les deux co-auteurs de la 7^e édition de l'ouvrage de référence sur la communication, le Communicator, sorti chez Dunod en août 2015.

Pour toutes questions ou interview sur l'étude :

Contacts presse :



Tel : +33 (0)1 40 28 46 18 - E-mail : occurrence@vpstrat.com