

La transformation numérique : comment l'accompagner en interne ?



David AUTISSIER

Professeur en management, systèmes d'information et conduite du changement (IAE Gustave Eiffel de l'Université de Paris), Directeur de la chaire ESSEC du changement et de la chaire ESSEC IMEO (Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle). Auteur de « La transformation digitale des entreprises – les bonnes pratiques », Editions Eyrolles, 2016.

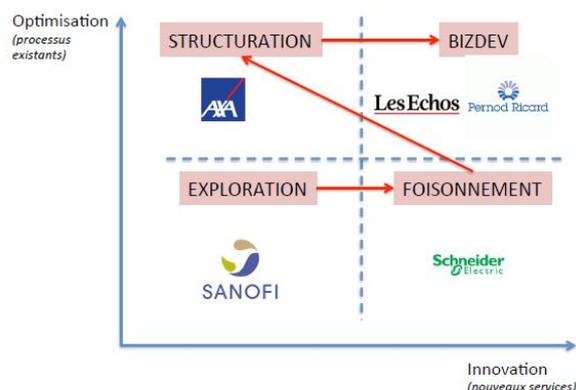
La notion de **portabilité** nous a fait passer de l'ère de l'informatique à celle du **digital**, avec un point de bascule daté en 2012 (80% de smartphones). Le digital désigne alors l'ensemble des applications informatiques portables par les supports smartphones et tablettes, qui permettent aux utilisateurs de bénéficier d'une connexion instantanée et en tous lieux.

Aujourd'hui, la digitalisation des organisations s'accélère sous un double effet :

- On constate une **poussée sociétale** en matière de digital : pour la première fois, la société civile est en avance sur les institutions et les entreprises,
- Le digital permet de concilier deux objectifs clés des stratégies des entreprises : **l'optimisation et l'innovation**.

Comment digitaliser son organisation ? Selon le niveau de maturité des organisations, on peut retenir quatre étapes de digitalisation :

- 1) **L'exploration : idéation d'applications** qui visent à la fois à automatiser les process (prise de rendez-vous, espaces clients, gestion de la documentation, ...) et proposer de nouveaux services au client,
- 2) **Le foisonnement : phase de « test & learn »** qui consiste à expérimenter ces idées, à les confirmer ou à les adapter, voire les abandonner,
- 3) **La structuration SI et le déploiement des technologies** pour articuler les applications au système d'information de l'entreprise et optimiser les process,
- 4) **Le développement et l'animation de l'écosystème digital** (start-ups, ...) afin de capter les innovations en temps réel et de créer de nouveaux services.



Pour réussir sa transformation plusieurs conditions sont à réunir, notamment :

- **Favoriser les logiques entrepreneuriales** : accélérer les process de création en mode projet, développer une culture plus pragmatique qui encourage le « droit à l'erreur » (via des hackatons, des cycles de création courts et agiles),

- **Embarquer l'ensemble des collaborateurs** et être vigilant au risque de fracture numérique interne, particulièrement en phase d'exploration et de foisonnement,
- **Anticiper les risques de concurrence interne** entre les services supports SI (experts) et les services marketing (développeurs des offres), le digital étant une nouvelle source de pouvoir.

A plus long terme, la digitalisation pose avec force **la question de l'avenir du travail**, question qui émerge de manière similaire dès le début du XIXème siècle avec le mouvement du Luddisme face au développement des machines. En effet, si le numérique semble relever dans une certaine mesure d'un processus de « **création destructrice** » (selon la théorie schumpétérienne), les études montrent à ce jour que le digital ne créerait pas autant d'emplois qu'il en détruirait. Se pose alors la question du **reclassement de ces emplois détruits**, et plus globalement de la place de la valeur travail dans notre société.

Un parcours de transformation : l'exemple de Leroy Merlin



Claire Guelton

Responsable Coordination & Communication Vision stratégique à la Direction du Développement des Hommes, Leroy Merlin France

Leroy Merlin a engagé depuis 30 ans la démarche « Vision » qui vise tous les 10 ans à redessiner les ambitions de la société, en associant l'ensemble des 22 000 collaborateurs, via un dispositif en trois temps :

1. Le voyage apprenant : il s'agit de sortir les collaborateurs de leur quotidien, de les faire prendre de la hauteur et s'interroger sur les thématiques suivantes :

- **L'écoute de l'écosystème** : confronter les perceptions des collaborateurs de Leroy Merlin à la vision des clients et des partenaires (associations, collectivités locales, etc.),
- **Le souffle du changement** : cartographier le monde de 2025 dans une approche prospective et imaginer les impacts sur l'entreprise,
- **L'identité** : partager ce qui fait l'identité de l'entreprise, ses valeurs et atouts sur lesquels se fonder pour construire une stratégie.

2. Les sessions Vision : tout le personnel participe à des ateliers collaboratifs lors de séminaires, pour proposer des idées à inscrire dans la stratégie à 10 ans, au regard des éclairages permis par la phase de réflexion du Voyage apprenant. 32 000 idées ont ainsi été collectées puis analysées pour la construction de la stratégie Vision 2025,

3. De la Vision à l'action : la stratégie Vision est présentée aux collaborateurs, et déclinée en plans d'actions. La stratégie fait ensuite l'objet d'un questionnement permanent, pour s'assurer de sa pertinence au regard du contexte du moment. Par exemple, l'enjeu du digital n'a pas été suffisamment identifié lors du 2^{ème} cycle Vision (2004-2014), et a été réintégré en 2012, avec la mise en place d'une stratégie « omnicanal ».

A quoi tient la réussite de la démarche ?

- **La conviction du Directeur général** : la démarche doit être portée et promue au plus haut niveau de l'entreprise, pour qu'elle fasse partie de la culture de l'entreprise,
- **L'animation du projet** : une équipe projet structure et anime la démarche, relayée par des référents Vision volontaires, qui font vivre la démarche auprès des équipes. Si l'animation non hiérarchique permet d'emmener plus facilement les équipes, il faut toutefois conserver un accompagnement de la part des **managers intermédiaires**, pour ne pas qu'ils se déconnectent de la démarche,
- **L'ouverture à l'écosystème** : cela permet d'ancrer chez les équipes la notion d'écoute client et de diffuser l'habitude de concerter systématiquement les parties prenantes,
- **L'implication des collaborateurs de terrain**, en partant du principe qu'ils sont ceux qui connaissent le mieux le client et ses besoins,
- **« L'humain au cœur »** : l'implication des collaborateurs permet également de les mobiliser sur l'avenir de leur métier, et d'accompagner le changement. Par exemple, les hôtes de caisse ont conscience de l'automatisation progressive de leur poste et participent à la réflexion sur leurs tâches futures,
- **Le travail sur les valeurs** auprès des collaborateurs (« Quelles sont vos belles histoires chez Leroy Merlin ? »), qui permet d'incarner les valeurs de l'entreprise par des comportements, et de les vivre au quotidien,
- **Une démarche appréciative** : il s'agit d'identifier les forces de l'entreprise et de les amplifier, et non pas de combler les déficits, pour consolider ses atouts face à une concurrence grandissante,
- **L'innovation avec des start-ups**, pour expérimenter de nouveaux services, à condition de parvenir à les intégrer à la structure existante (situation de concurrence interne avec le marketing).

