



**Une étude du cabinet  
Mille-Alliance**

Novembre 2015

# LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES



# SOMMAIRE

<b>I. LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LES ENTREPRISES</b>	<b>3</b>
1. EXEMPLES DE PLANS DE TRANSFORMATION DIGITALE	4
2. LES RAISONS DE LA TRANSFORMATION	5
3. LES DIFFERENTS AXES DE LA TRANSFORMATION	6
3.1 L'expérience client	6
3.1.1 Mieux comprendre le client et ses besoins	6
3.1.2 Fidéliser en renforçant le lien avec l'entreprise	6
3.1.3 Optimiser les différentes étapes du parcours client	7
3.2 Les processus opérationnels	7
3.3 Le business model	7
3.3.1 Améliorer les structures de coûts	8
3.3.2 Augmenter la valeur ajoutée	8
3.3.3 Créer de la valeur via de nouveaux business models	9
3.4 La prise de décision	9
3.5 De nouveaux modes de travail	10
3.6 De nouveaux métiers	11
<b>II. LES ENJEUX POUR LA DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATIONS</b>	<b>12</b>
1. MAINTENIR LA COHERENCE DU PARC APPLICATIF	12
2. INTEGRER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES	13
3. APPORTER UNE REPONSE ADAPTEE AUX DIRECTIONS METIERS	14
<b>III. LES DEFIS DE LA MISE EN OEUVRE</b>	<b>15</b>
1. DES DEFIS RESULTANTS DE L'ACCELERATION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE	15
2. DES DEFIS LIES A L'ORGANISATION DE LA STRUCTURE PROJET	15
3. DES DEFIS LIES A L'ENROLEMENT DES RESSOURCES PROJETS	16
3.1 Enrôler des experts et des ressources opérationnelles	16
3.2 Enrôler des chefs de projet	17
3.3 Disposer de compétences externes	17
4. DES DEFIS LIES A LA GOUVERNANCE DES PROJETS	18
<b>IV. NOS PRECONISATIONS</b>	<b>18</b>
1. VALORISER LES EXPERTS INTERNES	18
2. RECRUTER DE NOUVEAUX PROFILS DIGITAUX	18
3. AMELIORER LA GESTION DE PROJET	19
4. ADAPTER LES POLITIQUES ACHATS	19
5. ASSOULPIR LA PROTECTION DES DONNEES	20
6. GERER LES TALENTS DIGITAUX	20
7. CONDUIRE LE CHANGEMENT	20
8. SORTIR DE LA LOGIQUE DE CRISE	21
9. PROFITER DE L'ACCELERATION	21

# 01



## LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LES ENTREPRISES



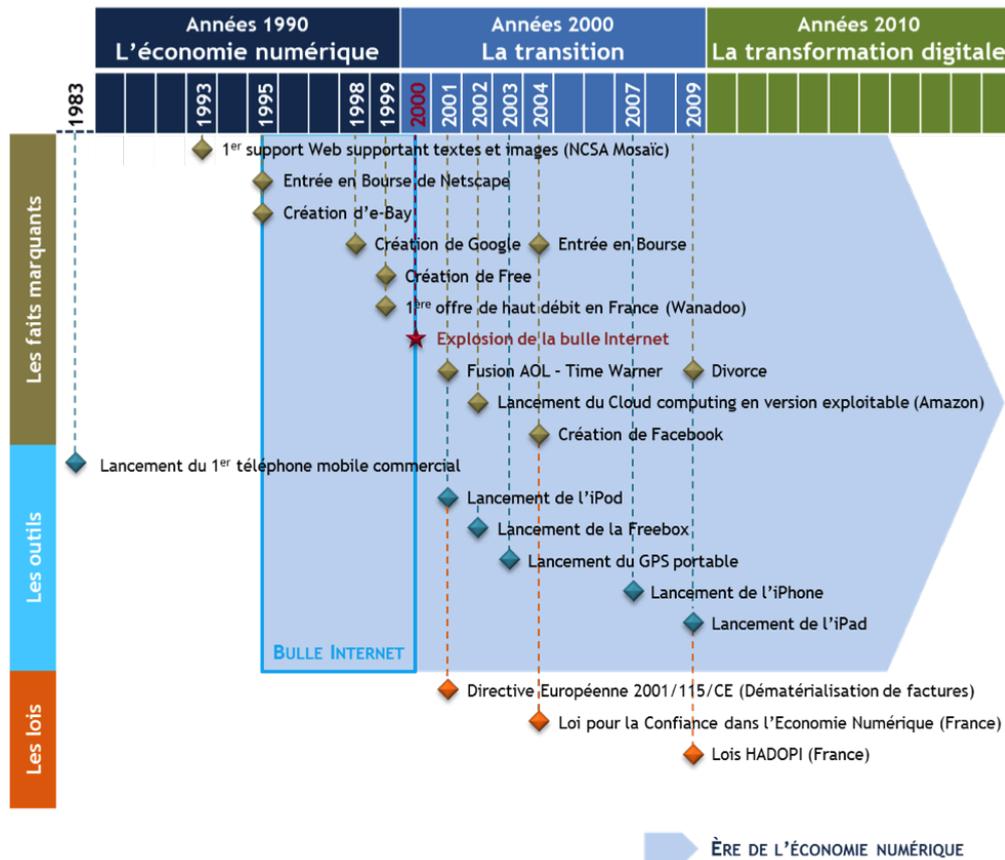
# I. LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LES ENTREPRISES

Alors qu'à la fin des années 90, la société et l'économie n'étaient pas matures pour assumer leurs ambitions numériques, nous nous situons dans une période où les conditions sont réunies pour voir éclore une entreprise « 2.0 ».

Les générations Y<sup>1</sup> et Z<sup>2</sup> sont entrées ou entrent dans le monde du travail, les outils digitaux se sont popularisés et sont maintenant des objets de la vie courante. Les consommateurs changent leurs habitudes pour intégrer Internet dans leur mode de vie. Même les pouvoirs publics s'adaptent et/ou mettent en place les bases du développement numérique.

Ce phénomène de transformation digitale au sein des entreprises tend à s'accélérer. Certains annoncent même que 2015 est « l'année de la digitalisation ». Ce serait toutefois de la précipitation, en lien avec une société de l'immédiateté dans laquelle nous vivons, que de penser que le changement est possible rapidement voire instantanément. L'ère digitale a commencé il y a plus de 20 ans et la transformation digitale des entreprises prendra encore de nombreuses années.

GRAPHIQUE : ÉVOLUTION DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE



<sup>1</sup> Génération née entre 1978 et 1994, qui a grandi avec l'ordinateur et l'électronique portable

<sup>2</sup> Génération née après 1995, qui a toujours connu les technologies de l'information et de la communication

## 1. EXEMPLES DE PLANS DE TRANSFORMATION DIGITALE

Depuis 2010, l'inscription des grandes entreprises dans une démarche de transformation digitale est d'autant plus visible qu'elle se traduit par la communication et la mise en place d'importants « Plans Digitaux ». Ces plans digitaux sont définis dans le temps et se traduisent par des objectifs de performance précis.



**Dans le monde du service par exemple, le groupe Solocal (ancien Groupe Pages-Jaunes) a lancé en 2013 un plan « Digital 2015 »** en allouant un budget de 170 millions d'euros sur 3 ans pour mener à bien sa transformation digitale. L'objectif était d'augmenter significativement (jusqu'à 75%) la part du chiffre d'affaires généré par les activités digitales. Fin 2014, le groupe est ainsi parvenu à augmenter ce dernier de 5 points, en le passant de 63% à 68% de son chiffre d'affaires total. **En 2013 toujours, le groupe Lagardère a doublé la part du numérique dans ses activités** (en augmentant de 8% les budgets dédiés au marketing digital). Ce plan a permis au Groupe de maintenir sa première place en audience pour un groupe média Internet. Enfin, la même année, le programme « Win 2016 » du groupe Pierre & Vacances visait à générer, d'ici 2016, 44% de son chiffre d'affaires annuel par Internet.

**Plus récemment, le secteur de l'hôtellerie a été marqué par l'annonce du plan digital « Leading Digital Hospitality » du groupe AccorHotels.** Ce plan regroupe 8 programmes visant à renforcer le digital auprès de ses clients, collaborateurs et partenaires. Il est accompagné d'un plan d'investissement de 225 millions d'euros sur 5 ans.

**Le groupe d'assurance AXA a annoncé fin 2014 un plan d'investissement de 180 millions d'euros sur trois ans dédié à la transformation digitale.** L'objectif est de numériser 100% des services d'ici fin 2015 (80% des services sont déjà digitalisés). Le plan se décline dans des investissements principalement liés au renouvellement de l'infrastructure IT, dans le marketing et la mise en ligne de produits digitaux ainsi que dans le développement de partenariats. **Dans la grande distribution, le Groupe l'Oréal a par exemple lancé en 2011 un vaste plan digital,** visant à réaliser à l'horizon 2017 un chiffre d'affaires en ligne de 600 millions d'euros.

**Bien que le secteur du transport semble moins actif, il y arrive progressivement. Récemment, c'était à la SNCF de dévoiler son plan Digital** : pour accélérer la transformation digitale du Groupe, l'entreprise a alloué un budget de 450 millions d'euros sur trois ans . Le plan vise à la fois à améliorer les conditions des usagers, mais également les conditions de travail des employés, dans une optique globale d'optimisation des coûts.

Chez nos voisins aussi, le digital est au cœur de l'actualité économique. En Allemagne, le Groupe Axel Springer (Tabloid Bild, quotidien Die Welt) a amorcé sa transition digitale dès 2013, via des fusions/cessions/acquisitions. Fin 2014, les activités numériques du groupe représentaient 52% du chiffre d'affaires, avec 70% des bénéfices dégagés par les activités digitales . Le Groupe OTTO, numéro 2 mondial du commerce de détails derrière Amazon, affichait en 2013 un investissement sur 3 ans d'environ 300 millions d'euros pour doper l'activité e-commerce. **C'est donc à une fréquence quasi quotidienne que la presse titre sur les annonces des grands groupes, français ou internationaux, et publie les interviews de leurs dirigeants présentant dans les grandes lignes leur programme et les budgets débloqués, qui se comptent en centaines de millions.** L'ambition de ces entreprises est claire : devenir des « entreprises digitales », c'est à dire des entreprises adaptées au phénomène de globalisation digitale que rencontre notre société.

## 2. LES RAISONS DE LA TRANSFORMATION

**Les motivations qui poussent les dirigeants à s'engager dans un processus de transformation digitale vont au-delà d'une simple volonté de modernisation.**

Selon l'étude menée conjointement par le MIT et Cap Gemini Consulting les entreprises subissent aujourd'hui trois pressions les engageant à s'inscrire dans un processus de transformation digitale :

- ▶ une pression provenant des clients de l'entreprise
- ▶ une pression provenant des concurrents
- ▶ une pression provenant des employés

**D'une part, les clients désirent obtenir une qualité de service comparable, quel que soit le secteur.** En effet, avec la profusion d'informations disponibles sur Internet, ceux-ci sont mieux informés et plus à même de comparer les différentes offres et services des entreprises. De plus, la diffusion facilitée de messages via les médias sociaux comme Facebook ou Twitter, est un facteur de pression supplémentaire pour les entreprises, le client mécontent n'étant plus un client isolé.

**D'autre part, les entreprises sont confrontées, depuis quelques années, à l'émergence d'entreprises 100% digitales qui se révèlent être des concurrents agressifs.** Ces entreprises ont su établir une interaction forte avec leurs clients

grâce à leur présence sur Internet et à une forte réactivité dans leur prise de décisions. Leurs faibles coûts de transaction permettent d'établir une forte pression sur les prix et forcent ainsi une standardisation des offres sur les marchés. De plus, la faillite de certaines entreprises, telle que KODAK, qui n'ont pas réussi à s'adapter à la révolution digitale, a mis en avant pour les dirigeants la nécessité de comprendre rapidement où et comment investir dans des outils, des méthodes et des compétences permettant d'exploiter au mieux ce monde numérique, devenu un facteur structurel à prendre en compte.

Ainsi, pour éviter l'obsolescence de leurs produits et services et la perte de parts de marché, les entreprises doivent repenser leur positionnement sur le marché et inventer de nouveaux produits et services en amorçant leur mise à jour et leur transformation digitale. Cette transformation vise bien sûr à améliorer leur chiffre d'affaires et à rester compétitive dans un monde globalisé.

Cap Gemini indique que les « Digital Masters », c'est à dire les entreprises ayant parfaitement intégré cette dimension digitale, sont en moyenne 26% plus rentables que leurs paires.

### 3. LES DIFFÉRENTS AXES DE LA TRANSFORMATION

#### 3.1 L'EXPÉRIENCE CLIENT

##### 3.1.1 MIEUX COMPRENDRE LE CLIENT ET SES BESOINS

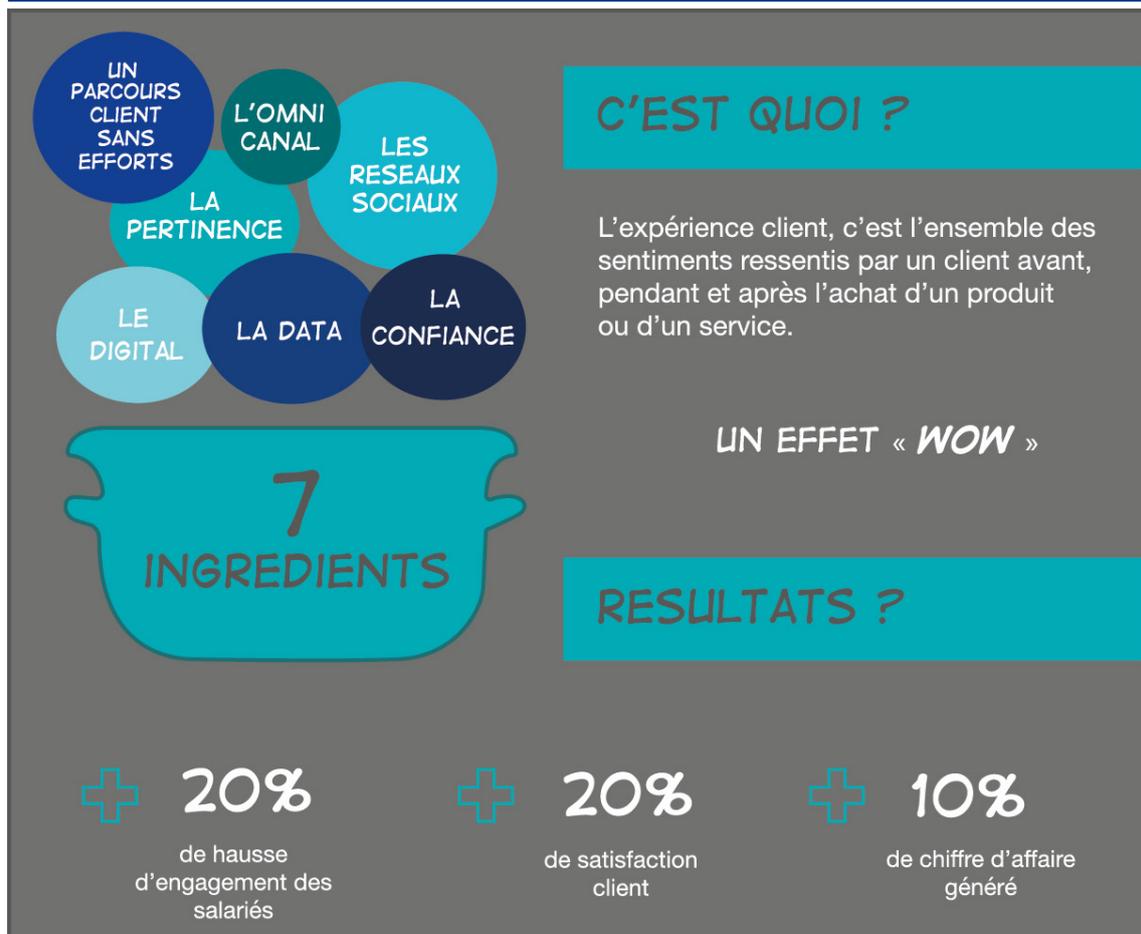
**Certaines entreprises cherchent avant tout à utiliser les nouvelles technologies pour acquérir une meilleure connaissance de leurs clients.**

Le digital permet en effet d'obtenir à la fois une segmentation plus fine et une géolocalisation des clients plus précise, ce qui peut permettre à terme aux entreprises d'apporter des offres personnalisées. Ceci est à la fois rendu possible par l'analyse des données transactionnelles (issues du « Big Data »), mais également par la lecture des échanges sur les médias sociaux.

L'Oréal par exemple, a créé un site d'e-commerce avec un modèle B2C, non pas pour augmenter son chiffre d'affaires (ce qui aurait concurrencé directement son modèle traditionnel en B2B), mais pour acquérir une meilleure connaissance de ses clients (préférences d'achats, etc.), jusque-là détenue par les distributeurs partenaires de la marque (Carrefour, Sephora, etc.) . La marque de luxe Burberry utilise sa page Facebook (18 millions de fans) à la fois comme porte-parole de la marque, mais également comme service après-vente. En analysant les requêtes individuelles de ses clients via la page Facebook, Burberry récupère ainsi directement des informations (critères de satisfaction et d'insatisfaction, etc.)

Pour ces entreprises, l'analyse de ces données quantitatives et qualitatives permet de mieux cerner les clients et leurs usages, et facilite ainsi la définition des offres, qui sont plus près des besoins du client. D'autres entreprises utilisent les données transactionnelles pour faire du marketing prédictif avec des recommandations d'achats ciblés. C'est le cas du site de distribution de séries et films Netflix ou d'Amazon.

INFOGRAPHIE : LA CUSTOMER EXPERIENCE EN CHIFFRES



3.1.2 FIDÉLISER EN RENFORÇANT LE LIEN AVEC L'ENTREPRISE

En dehors d'une meilleure compréhension du client, la transformation digitale permet également de renforcer le lien entre le client et l'entreprise, en allant au-delà de l'achat du produit et du service. En effet le digital permet de multiplier les points de contacts entre l'entreprise et le client, de façon à le fidéliser.

L'assureur AXA permet à ses clients du réseau AXA Epargne et Protection d'accéder à des bibliothèques de contenus interactifs sur tablette qu'ils peuvent consulter chez eux et lors d'une rencontre avec leur conseiller. Cette rencontre peut se faire en physique ou en ligne via un chat disponible dans l'espace client.

Il existe également des fonctionnalités Web « call-back » qui permettent d'être rappelé par AXA au moment qui convient le mieux.

Citons également Starbucks qui permet à ses clients de participer eux-mêmes à la définition des futures offres et innovations de l'entreprise via le site « My Starbucks Idea ». Ce site est basé sur le principe des forums communautaires et comporte des éléments de gratification liés à la participation des internautes.

### 3.1.3 OPTIMISER LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PARCOURS CLIENT

**Le digital permet enfin de transformer les différentes étapes du parcours client pour améliorer les processus d'achats et augmenter par conséquent les ventes.**

AXA a mis en place une application mobile permettant de faire appel immédiatement à l'assureur depuis un Smartphone via un bouton d'appel d'urgence numérique. Ce service géo-localise immédiatement la personne.

Burberry a poussé le concept encore plus loin en cherchant à généraliser l'expérience digitale que ce soit en ligne ou dans les magasins. Des écrans retranscrivent en direct des fashion shows qui sont visibles également en ligne. De plus, les vendeurs Burberry ont des tablettes à disposition présentant non seulement les vêtements disponibles dans leur magasin mais également l'ensemble de la collection de l'année (ce qui permet de passer une commande immédiatement en cas d'indisponibilité). Si les clients sont inscrits dans la base de données, ils peuvent ainsi recevoir directement des propositions d'achats adaptées à leurs préférences (via l'analyse de leurs achats antérieurs).

## 3.2 LES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

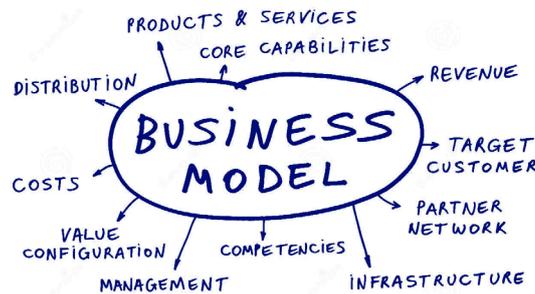
Les plans digitaux ne se cantonnent pas uniquement à une modification de l'expérience client. Ils cherchent à redéfinir le fonctionnement interne de l'entreprise en numérisant les processus opérationnels. **Il est ainsi possible d'optimiser les processus internes, d'améliorer les performances des collaborateurs et de faciliter la prise de décision.**

Le plan digital AccorHotels consacre par exemple quatre de ses huit programmes à des remaniements dédiés à ses collaborateurs (programme « Employee Friendly »), à ses partenaires (programme « Owner & Franchise Centric ») et ses systèmes informatiques (programmes « Infrastructure Transformation » et « Business Intelligence & Analytics »).

### 3.3 LE BUSINESS MODEL

#### 3.3.1 AMÉLIORER LES STRUCTURES DE COÛTS

Les nouvelles technologies digitales optimisent le business model des entreprises. Elles modifient les structures de coûts associées à la création et la commercialisation d'un produit ou d'un service.



Il est par exemple possible d'externaliser certains services comme la R&D en utilisant des plateformes de Crowdsourcing comme la plateforme Innocentive. Cette plateforme fondée en 2001 par le groupe pharmaceutique Eli Lilly est une sorte de place de marché de l'innovation où des problèmes scientifiques et techniques sont soumis par des entreprises à des internautes. Ces derniers sont ensuite rémunérés si la solution qu'ils proposent au problème posé est retenue.

**Le digital permet également de modifier les politiques de recrutement, en plus des canaux traditionnels, en utilisant les plateformes en ligne Viadeo et LinkedIn.**

Enfin, la numérisation des processus opérationnels permet d'optimiser les coûts de la supply chain. Zara a ainsi numérisé sa gestion des stocks et équilibre ainsi mieux offre et demande.

#### 3.3.2 AUGMENTER LA VALEUR AJOUTÉE

**Le digital redéfinit le business model de l'entreprise en y incluant des nouvelles sources de création de valeur.**

Cela peut consister à réaliser certaines activités traditionnelles de l'entreprise sur Internet. Le business model est ainsi étendu au monde digital, l'entreprise se positionnant sur un nouveau marché. Il s'agit des plateformes d'e-commerce mises en ligne dans la grande distribution (Fnac, Darty, Carrefour, etc).

### 3.3.3 CRÉER DE LA VALEUR VIA DE NOUVEAUX BUSINESS MODELS

La transformation digitale est également une opportunité pour les entreprises de créer de nouveaux business models en créant de nouvelles offres et nouveaux services.

**Ces nouveaux business digitaux se traduisent souvent par la mise en place de plateformes digitales, qui facilitent la mise en relation entre offreurs et client.** Ces plateformes sont calquées sur des modèles 100% digitaux, tels que ceux de Booking ou d'AirBnb, où l'entreprise n'assume plus qu'un rôle d'intermédiaire entre les parties prenantes de la transaction. Apple est un exemple d'entreprise ayant mis en place une plateforme d'échanges, Apple store, en complément de son business model d'origine, la vente de produits informatiques. L'Apple store génère de nombreux profits pour Apple, qui récupère des commissions sur la vente des produits qui transitent par la plateforme.

## 3.4 DE NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

**Avec la transformation digitale, on observe trois grandes modifications des modes de travail : le développement du travail à distance, la virtualisation des rapports au travail, et la réorganisation des espaces de travail.**

Le développement du travail à distance est une conséquence de l'adoption des terminaux mobiles (ordinateurs et téléphones portables) dans les entreprises. Le collaborateur peut maintenant produire des résultats sans avoir besoin d'être systématiquement présent sur le lieu de travail. Ces outils informatiques définissent un nouveau rapport au travail où les employés sont davantage connectés et utilisent leurs objets personnels pour un usage professionnel (c'est le B.Y.O.D pour Bring Your Own Device). La notion de productivité est redéfinie : elle est moins liée au temps passé physiquement dans les locaux de l'entreprise.

La SNCF a autorisé le télétravail, en mettant à disposition de ses employés des locaux dans certaines gares de TER où ils peuvent venir travailler quelques jours par semaine afin qu'ils n'aient pas à se déplacer jusqu'à leur lieu de travail habituel.

**Avec cette possibilité de travailler à distance, l'entreprise enregistre des gains de productivité, le temps auparavant dépensé pour des déplacements physiques étant maintenant remplacé par du temps de travail.**

Les collaborateurs restent joignables par mail et peuvent effectuer des conférences en ligne.

Les réunions virtuelles sont ainsi de plus en plus communes pour les entreprises, que ce soit par conférences téléphoniques ou visioconférences. Elles impliquent un plus grand nombre de parties prenantes (clients, partenaires et fournisseurs, etc.) qui collaborent davantage pour mener à bien les projets.

**Le digital favorise par ailleurs le travail collaboratif via la mise en place de plateformes d'échanges en ligne.** Il peut s'agir de systèmes connectés de partage de la connaissance ou encore de Réseaux Sociaux d'Entreprise (RSE). Ces technologies sont développées pour aider les collaborateurs à mieux communiquer, collaborer et partager les ressources. Selon une étude menée par LECKO, 80% des sociétés du CAC 40 ont au moins un RSE. La mise en place de ce type de dispositif casse les silos régionaux en augmentant la rapidité et la fiabilité de la communication entre les antennes locales et les sièges.

**Enfin, le digital favorise la réorganisation des espaces de travail, en réduisant par exemple les bureaux attitrés pour favoriser l'approche nomade (le flex desking).**

### 3.5 DE NOUVEAUX MÉTIERS

**Pour évoluer, certaines fonctions doivent intégrer des profils numériques. C'est le cas en particulier des métiers liés au marketing digital.**

Cette fonction voit apparaître des profils relatifs à la valorisation des marques comme les « brand ambassador », « brand operation manager », ou encore « brand specialist ». Ces métiers sont liés au besoin de renforcer la marque en lui donnant un sens et une histoire, via la création de contenus numériques mis à disposition des clients.

La fonction marketing doit être capable de développer et d'entretenir le lien avec le client en ligne, via les réseaux sociaux. Au-delà du classique « community manager » il existe maintenant des métiers de « social media analyst », « social media coordinator », « social media manager », « social media strategist ». Ces professions mettent l'accent sur une compréhension plus approfondie du client et annoncent la fin du marketing de masse au profit d'un marketing individualisé.

Pour créer des applications digitales faciles à utiliser les entreprises vont recruter des « ergonomistes numériques » qui sont à même de comprendre les attentes des utilisateurs en termes de navigation.

**L'ère digitale voit de plus émerger des métiers liés à l'exploitation et à la compréhension de la donnée disponible.**



**Le métier de « Data Scientist » résulte de l'évolution de plusieurs métiers** tels que le « Data Miner » (l'explorateur de données) et le « Data Analyst » (l'analyste de données). Le Data Scientist explore et analyse les données de sources variées (contrairement au Data Analyst qui généralement n'utilise qu'une source de données). C'est un spécialiste du Big Data qui possède des compétences à la fois en informatique, en mathématique et en statistique. Ces profils, dotés par ailleurs de grandes capacités d'analyse, sont de plus en plus recherchés.

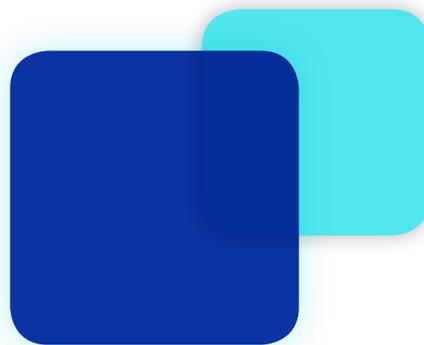
Les entreprises ont en effet besoin de personnes capables de traduire des problématiques de gestion en indicateurs de suivi et requêtes d'informations exécutable à l'aide du Big Data.

**Enfin, pour piloter la transformation est apparue la fonction de « Chief Digital Officer ».** Ce nouveau profil de direction est né aux États-Unis, à la fin des années 2000, d'abord dans les entreprises de média puis dans la grande distribution. Elle se généralise aujourd'hui progressivement à l'ensemble des entreprises.

Chez Technip par exemple, un poste de Chief Digital Collaborative Officer (CDCO) a été créé au cours de l'année 2014 de façon à effectuer la transformation digitale du groupe. Sa mission consiste à définir et mettre en œuvre la stratégie digitale de Technip, avec pour premier challenge la propagation et l'adoption du réseau social d'entreprise par les 40 000 collaborateurs.

Début 2015, une étude du cabinet de conseil Lecko a mis en évidence que 40% des sociétés du Cac 40 ont ainsi nommé un Chief Digital Officer pour mener leur transformation numérique.

# 02



## LES ENJEUX POUR LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATIONS



## II. LES ENJEUX POUR LA DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATIONS

### 1. MAINTENIR LA COHÉRENCE DU PARC APPLICATIF

**Premièrement, la DSI doit arriver à intégrer les nouvelles technologies dans l'environnement informatique existant.** Elle doit à la fois soutenir les avancées technologiques mais également préserver la cohérence de l'architecture des systèmes informatiques, tout en continuant la maintenance des systèmes existants. En effet, les DSI font face à un applicatif existant complexe, qu'il faut aujourd'hui maintenir mais qu'il faudrait rationaliser pour ne pas ralentir l'effort de transformation.

Comme le présente une étude menée par Cap Gemini auprès de plus de 1 000 responsables informatiques et DSI, 73% d'entre eux considèrent qu'au moins un cinquième de leur parc applicatif est partiellement redondant et pourrait être consolidé. La plupart des systèmes informatiques classiques n'ont pas en outre, été conçus pour atteindre le niveau de fonctionnalités demandé par les nouveaux marchés numériques. Les outils se heurtent à des problèmes de montée de version coûteux pour permettre, par exemple, l'utilisation d'outils de CRM sur tablettes.

**Un autre enjeu des DSI est de gérer la complexification des échanges, souvent due au développement de la sous-traitance et de la multiplication des intervenants.** Prenons l'exemple du secteur aérien : les données proviennent de multiples sources dans des formats différents, nécessitant pour les acteurs du transport de trouver des solutions innovantes pour coordonner et fiabiliser les données échangées.

### 2. INTÉGRER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

**L'intégration et la maîtrise des nouveautés technologiques apportent de nouvelles difficultés.**

**Prenons l'exemple du Big Data.**

**Une étude publiée en 2014, par Ernst & Young, liste les freins relatifs à son développement dans les entreprises françaises :**

- ▶ elles sous-exploitent les données, qui arrivent de manière non structurée depuis les divers canaux digitaux ;
- ▶ elles n'ont pas encore toutes les capacités nécessaires pour analyser les données et permettre des décisions en temps réel sur la base de modèles prédictifs, qu'il s'agisse de capacités humaines (manque de compétences analytiques) ou techniques (outil pour retraiter les données) ;
- ▶ elles ne priorisent pas les projets de Big Data considérés comme trop complexes et trop long à mettre en œuvre ;

- ▶ ne parvenant pas non plus à quantifier le retour sur investissement amené par ces projets, elles n'en font pas non plus leur cheval de bataille ;
- ▶ elles font face enfin à une certaine réticence de la part des individus à partager leurs données personnelles ; cette réticence peut aboutir à la communication d'informations biaisées, non exploitables ou mal exploitées.

#### BILLET D'HUMEUR : QU'EST-CE QUE LE BIG DATA ?

---



#### **Pour la mise en place d'architecture de type Cloud, les DSI sont confrontées à de nouvelles problématiques :**

- ▶ pour assurer la sécurité et la protection des données échangées. Comment s'assurer de la bonne protection et préservation des données ?
- ▶ pour évaluer la performance des infrastructures sur lesquelles elles n'ont plus la main,
- ▶ pour former leurs équipes à une nouvelle relation client/fournisseur et à de nouvelles méthodes de valorisation du retour sur investissement,
- ▶ le modèle d'achat de licences et redevances laisse place à un nouveau modèle d'achat intégrant des niveaux de qualité de services attendus (Service Level Agreement).

Dans une étude réalisée par IDC (International Data Corporation) auprès de 1 109 organisations (dont 102 en France et Allemagne), 61% des sondés témoignent de leurs difficultés à monter en compétences leurs équipes sur l'évaluation, la négociation et la gestion de la relation fournisseur sur des contrats de type Cloud.

### 3. APPORTER UNE RÉPONSE ADAPTÉE AUX DIRECTIONS MÉTIERS

**Enfin les DSI subissent également une forte pression de la part de leurs clients internes. Face à des utilisateurs finaux très exigeants, les directions métiers demandent aux directions des services informatiques de pouvoir assurer une continuité d'exploitation des services proposés.**

Par exemple, si un outil de gestion de projet en ligne est régulièrement indisponible des suites de problèmes d'exploitation, il y a un risque de perte d'utilisateurs. Ces derniers imagineront des solutions de contournement pour ne plus avoir à utiliser l'outil, jugé peu fiable. **La qualité et la réactivité des services informatiques représentent en conséquence un défi de taille pour les DSI.**

Les DSI se heurtent également à un second type de difficultés : celui de pouvoir offrir à leurs clients internes les mêmes outils que ceux qu'ils ont l'habitude d'utiliser dans leur vie privée... Cette volonté de similarité entre les usages professionnels et personnels concerne aussi bien les supports (Smartphones, tablettes, etc.) que les services d'échanges (Google Drive, Dropbox, etc.). Cette nouvelle tendance n'est pas facile à mettre en place pour les DSI.

**La difficulté est donc de passer d'une logique où l'accès aux systèmes internes est très encadré et limité à une logique d'ouverture pour s'adapter aux nouveaux usages des clients, tant internes qu'externes.** Tout le challenge des DSI est d'assurer un équilibre entre sécurité et flexibilité d'accès aux systèmes.

Pour conclure, décrivons un exemple qui illustre bien l'ensemble des enjeux du digital pour les DSI. Chez un grand acteur français des Utilities, le projet de mise à disposition d'une tablette à destination des opérateurs allant sur le terrain pour faire des travaux de suivi et de maintenance a mis en évidence quelques-unes de ces difficultés :

- ▶ les processus internes nécessaires pour équiper les opérateurs en tablettes (développement des applicatifs compatibles avec tablette, sécurisation des données échangées) sont très longs ce qui amène à proposer un produit qui ne correspond plus aux attentes exactes des utilisateurs, qui ont déjà « goûté » dans leur usage privé aux dernières avancées technologiques
- ▶ le manque de compétences sur les nouvelles technologies nécessaires à la réalisation du système applicatif comme les technologies liées à la mobilité ralentit le projet et amène à proposer un produit aux fonctionnalités dégradées (en termes d'ergonomie par exemple).
- ▶ l'intégration de la nouvelle technologie dans le parc applicatif existant pose des problèmes de compatibilité de versions, qui se traduisent par la nécessité de mettre à jour l'ensemble du parc, entraînant des surcoûts.

# 03



## **LES DÉFIS** DE LA MISE EN OEUVRE



### III. LES DEFIS DE LA MISE EN OEUVRE

#### 1. DES DÉFIS RÉSULTANTS DE L'ACCÉLÉRATION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

En y regardant de plus près, les Directions Générales demandent à leur organisation de doubler, voire de tripler leur capacité à produire des projets.



On évoquait AXA et ses 180 millions d'euros sur 3 ans pour mettre en place la transformation digitale : cela représente le double du budget investi lors du précédent plan triennal. Pour AccorHotels, le montant annuel à dépenser en 2015 et 2016 est 3 fois plus élevé que ce qui était investi les dernières années au titre de la distribution sur Internet (120 millions sur les 5 dernières années, soit 24 millions par an contre 75 millions en 2015 et en 2016).

Peut-on considérer ces délais comme raisonnables ? Une entreprise peut-elle du jour au lendemain transformer son expérience client, ses processus internes et son business model, tout en continuant d'assurer son activité opérationnelle en parallèle ? On demande à toute l'organisation d'accélérer ses changements, on lui donne les moyens de le faire, et pour autant, chacun sait d'expérience, que le changement, même sur un périmètre limité, est souvent bien lent à se mettre en place.

Pour Yves Tyrode, patron du numérique à la SNCF, il s'agit d'un défi majeur de la transformation :

« Avant, on pouvait prendre trente-six mois pour le déploiement. Aujourd'hui, il faut pouvoir le faire en dix-huit. Sinon l'innovation sera dépassée avant même d'être déployée ».

On se rappellera les années 80-90, et l'avènement des ERP. Les Directions prévoyaient une intégration complète de ces nouveaux outils en deux années maximum, déploiement au niveau international compris. Vingt ans plus tard, le bilan est sans appel : les délais initialement annoncés ont largement été dépassés et les ambitions de couverture fonctionnelle ont été revues à la baisse.

## 2. DES DÉFIS LIÉS À L'ORGANISATION DE LA STRUCTURE PROJET

Pour faire face à l'accélération du nombre de projets de transformation digitale, plusieurs questions se posent : **faut-il mettre en place une structure spécifique? Faut-il gérer la transformation comme un programme transverse en y détachant des ressources issues de plusieurs directions métiers ? Faut-il au contraire confier chaque aspect de la transformation digitale aux différentes entités de l'entreprise ? Faut-il enfin réunir tous les acteurs projets de la transformation digitale sur un même site ?**

## 3. DES DÉFIS LIÉS À L'ENRÔLEMENT DES RESSOURCES PROJETS

### 3.1 ENRÔLER DES EXPERTS ET DES RESSOURCES OPÉRATIONNELLES

**Dans un contexte d'accélération, l'organisation en charge de la transformation est également confrontée à des problèmes d'accès à l'expertise dont elle a besoin pour se transformer.**

Pour mettre en place les changements attendus, il faut maîtriser l'existant. Or, quelques rares personnes au sein d'une entreprise ont la capacité, acquise par la pratique, de pouvoir identifier les impacts de la transformation et de définir les actions qui conviennent.

Néanmoins, ces experts sont souvent déjà bien occupés dans le cadre de leurs missions opérationnelles. Comment les solliciter davantage dans un contexte où l'on souhaite accélérer la transformation, et donc multiplier les projets ?

### 3.2 ENRÔLER DES CHEFS DE PROJET

**Augmenter le nombre de projets et le nombre de personnes intervenant sur ces projets signifie aussi augmenter la capacité à gérer ces ressources.** Toute nouvelle ressource doit être intégrée à la structure, elle doit être pilotée, sa production mesurée, évaluée et recadrée si nécessaire. Dans un contexte d'accélération des projets, cela a pour effet d'augmenter la sollicitation des responsables projet. Ensuite, être à la tête d'un projet de grande envergure signifie avoir un minimum d'expérience pour disposer des armes requises pour lutter contre les écueils inhérents à la gestion de projet.

Or, avoir quelques années d'expérience signifie aussi ne pas appartenir à la génération Y. N'y a-t-il pas un paradoxe à baser une transformation technologique sur ce type de profils ? Quelles solutions les entreprises peuvent-elles envisager pour rendre moteur cette génération de chefs de projets ?

#### 4. DES DÉFIS LIÉS À LA **GOVERNANCE DES PROJETS**

Qui sont les personnes en charge de la gouvernance des projets ?

**Directeurs de Business Unit, directeurs et managers d'unités ou de départements, ces personnes sont en charge du pilotage de l'activité opérationnelle de l'entreprise.** Si toute l'attention de ces responsables est portée sur l'opérationnel, leur rôle est aussi d'envisager l'avenir et d'être les sponsors des projets de transformation.

Mais alors comment concilier activité opérationnelle et gouvernance de projets de transformation ?

# 04



## NOS PRÉCONISATIONS



Innovation  
Branding  
Solution  
Marketing  
Analysis  
Ideas  
Success  
Management

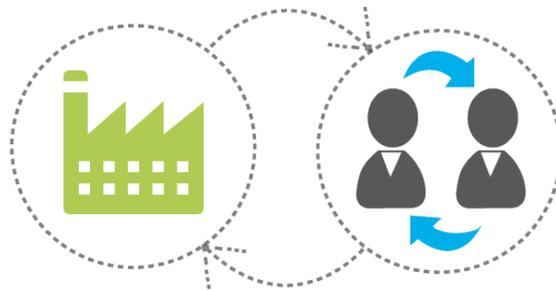
### Solution

## IV. NOS PRECONISATIONS

**Dans cette partie nous vous proposons 9 préconisations opérationnelles à suivre pour faciliter l'accélération de la transformation digitale.** Ces 9 préconisations pourraient s'appliquer dans le cadre de programmes digitaux transverses, tels que ceux lancés par les grandes entreprises françaises. Notre expérience dans l'accompagnement de nos clients nous a permis d'identifier ces quelques leviers qui sont selon nous des facteurs déterminants pour la réussite opérationnelle des projets.

### 1. VALORISER LES EXPERTS INTERNES

**L'ensemble des collaborateurs et des équipes n'est pas impliqué au même niveau ni de la même façon dans la transformation digitale.**



**Certaines personnes vont s'avérer indispensables à l'entreprise, grâce à leur forte expertise.** Ces personnes, déjà très sollicitées par ailleurs, vont l'être encore plus lors de la multiplication des projets digitaux.

Or nous constatons dans certains cas, que ces ressources ne sont pas ou peu valorisées par l'entreprise, que ce soit en termes de rémunération ou de reconnaissance.

Nous recommandons à l'entreprise menant sa transformation digitale de lancer :

- ▶ une démarche active pour identifier ces personnes au sein de l'entreprise (experts métiers, développeurs, gestionnaires de flux, etc.)
- ▶ une démarche de valorisation de ces personnes en revoyant la politique de rémunération à la hausse ou via des primes exceptionnelles pour être en cohérence avec les millions débloqués pour mener les projets.

Il sera ainsi plus facile d'impliquer activement l'ensemble de ces personnes dans la transformation digitale, qui verront dans ces nouveaux projets une source de valorisation.

## 2. RECRUTER DE NOUVEAUX PROFILS DIGITAUX

Concernant le positionnement à adopter vis à vis des nouveaux métiers digitaux, nous conseillons aux entreprises de recruter ces profils à partir de l'externe.

Ceci à la fois pour profiter de jeunes profils experts, issus des nouvelles formations dispensées dans les programmes des écoles d'ingénieurs et de commerce mais également pour capitaliser sur l'expérience digitale des profils en provenance des autres secteurs (comme le fait Accor en recrutant des anciens salariés d'Orange). Ce positionnement nous semble plus pertinent que consacrer beaucoup de temps à la montée en compétences de ressources internes. **Dans ce cadre, nous recommandons vivement aux chefs de projets de faire preuve d'initiative en termes de recrutement, en proposant directement des profils et des personnes à recruter au département des Ressources Humaines, afin de gagner en réactivité.**

Il est à noter que la collaboration entre les profils internes experts et les nouveaux profils digitaux recrutés à l'externe ne sera pas aisée au début. **Il est important que les chefs de projets aient en tête cet aspect « humain » de la transformation.** En effet le risque est de voir les projets ralentis, avec des internes qui ne veulent pas se remettre en question face aux avis amenés par les externes, et des externes qui s'adaptent mal au secteur et aux métiers existants.

## 3. AMÉLIORER LA GESTION DE PROJET

La mise en place du programme de transformation, à l'aide d'une structure dédiée à la réalisation du plan digital et transverse à l'entreprise, est l'occasion d'analyser les pratiques de l'entreprise en termes de gestion de projet. Celles-ci peuvent par exemple s'avérer peu documentées, avec des méthodes différentes selon les chefs de projet et sans harmonie au sein de l'entreprise.

Pour cela, nous recommandons :

► **de faire le diagnostic des pratiques de gestion de projets existantes dans l'entreprise**

► **de prendre connaissance des bonnes pratiques de gestion de projet** instaurées par des organismes internationaux reconnus tels que le Project Management Institute (PMI), l'International Project Management Association (IPMA) ou encore Prince2. Ces bonnes pratiques concernent la gestion des coûts, de la qualité, des délais, etc.

- ▶ **de choisir parmi ces pratiques celles qui semblent les plus pertinentes à appliquer** et à diffuser au regard de la culture de l'entreprise. Par exemple, cela pourrait consister à mettre en place un centre de compétences, un plateau projet ou une structure de PMO
- ▶ **de choisir des outils de Portfolio Project Management (PPM) à diffuser**
- ▶ **de diffuser ces nouvelles pratiques en attachant une importance particulière à la conduite du changement.**

#### 4. ADAPTER LES POLITIQUES ACHATS

**La transformation digitale va nécessiter de mobiliser rapidement des ressources sur les projets. Cette mobilisation passe en particulier par l'achat de prestations externes.**

Même si l'utilisation de ressources externes ne palie pas tous les besoins induits par l'accélération de la transformation digitale (cf IV.3), l'intervention de prestataires s'avère indispensable pour bénéficier de compétences spécifiques sur une période limitée.

**Dans le contexte d'accélération, les responsables de projets vont avoir des besoins rapides en ressources et vont vouloir signer des contrats se concrétisant rapidement. Nous constatons cependant depuis quelques années une tendance à la complexification des processus d'achats sur ce type de prestations.**

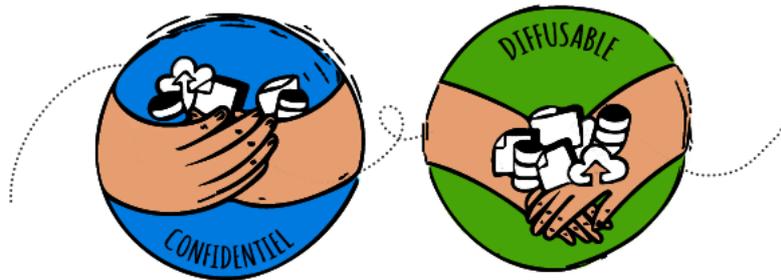
Cette complexification s'inscrit dans la logique de rationalisation des pratiques de l'entreprise et se concrétise par des cycles longs de référencement des prestataires externes. Par l'exemple la plupart des entreprises publiques de services ont opté il y a quelques années pour des cycles d'achats valables 5 ans. Ce choix s'étant fait en réponse à la crise avec des objectifs de réduction des coûts par la massification des achats. En effet en réduisant drastiquement le nombre de fournisseurs, les entreprises ont pu bénéficier d'un effet de levier, les fournisseurs référencés, opérant sur un volume plus important, baissant les prix.

Nous pensons qu'aujourd'hui ces cycles longs sont en inadéquation avec la nécessité d'accélérer. En effet l'accélération nécessite de court-circuiter les politiques achats, ceci afin de démarrer les projets tout de suite, avec des acteurs projets pertinents.

Nous recommandons dans ce cadre d'adapter les politiques Achats, en revenant dans une démarche de cycle d'achats courts, sans passer forcément par un référencement préalable, ceci de façon à gagner en réactivité et en flexibilité.

## 5. ASSOUPLIR LA PROTECTION DES DONNÉES

**Pour ce qui est de la politique de gestion des données, les entreprises appliquent pour la plupart une démarche stricte de préservation de la confidentialité, et ce depuis quelques années.**



En effet les directions informatiques s'inscrivent souvent dans une logique de contrôle, voire de surprotection des données de l'entreprise. Avec l'arrivée des nouveaux modes de gestion, comme le Cloud, et l'augmentation du nombre de données échangées, les directions informatiques se heurtent à des problématiques de sécurité encore peu maîtrisées.

Face à ces nouveaux systèmes, les DSI appliquent souvent une logique d'ultra-sécurisation, très procédurière, qui freine les projets dans leur exécution. Cela se traduit par des procédures de validation longues de la sécurité des données, avec un gel de l'IT lorsque les audits de sécurité sont considérés non fiables.

Ces procédures sont d'autant plus lourdes qu'elles concernent encore aujourd'hui la majorité des flux de l'entreprise. Selon nous, un changement de paradigme est nécessaire.

Pour accélérer, nous préconisons de donner plus de flexibilité à ces procédures. Nous recommandons en particulier de rapprocher les DSI des métiers de façon à faciliter le partage de connaissance entre les données réellement sensibles qui doivent être protégées, et les données moins critiques pour l'entreprise.

## 6. GÉRER LES TALENTS DIGITAUX

**La transformation digitale va nécessiter de recruter et de mobiliser rapidement des ressources en interne dans l'entreprise.**

La plupart des entreprises ont aujourd'hui des programmes d'identification des talents et d'accompagnement de carrières sur le long terme (via des programmes de mentoring, ou des graduates programmes). Ces programmes ne nous semblent pas adaptés à la problématique de transformation digitale, qui nécessite d'attirer et de fidéliser sur le très court terme les nouveaux talents digitaux, profils très volatils, qui aujourd'hui sont plus intéressés par des challenges rapides et des modes de valorisation immédiats que par des longs plans de carrières au sein d'une unique entreprise.

Pour accélérer la réalisation des projets, nous recommandons à la direction des ressources humaines de mettre en place des programmes de valorisation et d'accompagnement des carrières à court terme.

Cela peut passer par plus de mobilité, un accès préférentiel aux nouvelles technologies, des nouvelles politiques de rémunération et d'augmentation à la méritocratie plutôt qu'à l'ancienneté. Construire des carrières adaptées à ces profils qui doivent rester dans l'univers du digital mais avec un aspect évolutif.

## 7. CONDUIRE LE CHANGEMENT

**La transformation numérique de l'entreprise a des impacts forts sur les collaborateurs et les équipes, que ce soit en terme d'outils ou de modes de fonctionnement.**

Pour faciliter l'adhésion à la nouvelle culture d'entreprise il est important de définir une politique de conduite du changement.

Nous recommandons en particulier :

- ▶ **d'identifier les obstacles qui freinent l'utilisation des outils**
- ▶ **d'identifier les stratégies de contournement** pouvant être imaginées par les collaborateurs
- ▶ **de proposer des actions adaptées**, en mettant en place des programmes d'accompagnement utilisant des outils digitaux : réseaux sociaux d'entreprise, applications de formations en ligne (e-learning, classes virtuelles, Mooc, etc.), ateliers participatifs en ligne pour répondre à des questions (E-workshop), applications de collaboration et de coordination (logiciels de gestion de projet sociaux, chat-internes, SharePoint, etc.)

Il nous semble important d'insister particulièrement sur l'explication des rôles donnés aux acteurs projets de la transformation, en s'assurant en particulier de leur bonne compréhension et du lien entre ces différents rôles afin d'éviter un flou pouvant entraîner des incompréhensions et des défiances.

## 8. SORTIR DE LA LOGIQUE DE CRISE

**Depuis la crise de 2008, la plupart des entreprises se sont inscrites dans une logique de rationalisation, en réduisant en particulier les budgets alloués aux projets. Aujourd'hui, cette logique est fortement implantée dans l'entreprise.**

Dans ce contexte l'annonce d'une « transformation » est souvent perçue par les employés comme étant l'annonce d'une future restructuration, impliquant de nouvelles rationalisations, et des départs de personnes. Or, pour mener à bien le projet digital, il nous semble nécessaire de retirer toute défiance de la part des employés, en instaurant un regard positif sur la transformation.

Nous recommandons pour cela de mettre en place un plan de communication adapté, qui permettra aux employés et aux départements de changer à terme de paradigme et de sortir de la logique de restriction.

Cette rupture est nécessaire dans le discours porté par la Direction Générale car il doit atteindre tous les collaborateurs de l'entreprise, et notamment les responsables de projets qui doivent réapprendre à gérer des budgets importants et dépenser intelligemment, pour développer une culture de résultats, et non plus une culture de moyens.

## 9. PROFITER DE L'ACCÉLÉRATION

Nous l'avons démontré, les défis qui se dressent face aux entreprises désireuses de s'engager dans une dynamique de transformation digitale sont nombreux : nous avons notamment évoqué la problématique des délais souvent très courts au regard des chantiers à mener. En effet, l'accélération du projet est une des dimensions de la transformation à accepter. Cette vitesse de transformation est imposée par le marché et relayée par la Direction Générale.

Notre préconisation à l'égard des responsables de projet est cependant de tendre vers la mise en œuvre de l'accélération de la transformation digitale. Ils doivent sortir du schéma traditionnel d'évaluation des risques, qui leur feraient préférer la prudence en des temps normaux. Même si le projet de transformation peut sembler ambitieux, voire utopique, les directions de projets doivent y voir une opportunité de développement, plutôt qu'une source d'inquiétude. Gardons en tête cette citation du scientifique et naturaliste Théodore Monod : « **L'utopie ne signifie pas l'irréalisable, mais l'irréalisé. L'utopie d'hier peut devenir la réalité** ».

Selon nous, les directions de projets doivent profiter de cette opportunité donnée par la Direction, en utilisant au maximum les moyens proposés pour accélérer le rythme habituel.



**À travers cette étude axée sur l'accélération de la digitalisation, Mille-Alliance partage avec vous ses préconisations pour la mise en oeuvre de votre propre transformation numérique.**

Le cabinet remercie les contributeurs ayant participé à la réalisation de ce projet :

- Éric Chaouat - Associé
- Aline Kirch - Manager
- Camille Larousse - Consultante
- Jim Josse - Consultant
- Laura Olive - Graphiste

Nous remercions également, pour leurs remarques et leur relecture attentive, Marie-Céline, Stéphane, Laure, Marie et Vincent.

