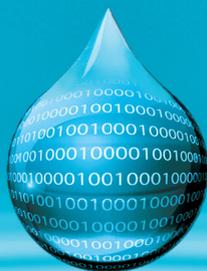


Cindy Dorkenoo • Aurore Crespin • Laura Lombardo
Frédéric Klotz • Hamza Moulim

Réussir sa transformation digitale

RH, marketing, data, logistique



EYROLLES

Cet ouvrage, à destination des chefs d'entreprise et des cadres dirigeants, n'est pas un état des lieux mais bien **un manuel riche d'outils et d'idées stratégiques** afin d'affronter cette nouvelle ère.

- Comment **auditer mes départements clés** ?
- Comment **faire évoluer mes équipes** ?
- Quels **nouveaux outils et compétences** acquérir ?
- De quelles **stratégies innovantes** puis-je m'inspirer ?

Articulé en quatre parties correspondant aux départements clés les plus impactés par la transformation digitale : **RH, marketing, logistique et data** ; l'ouvrage dresse une vraie roadmap de la transformation digitale réussie afin d'identifier de nouveaux relais de croissance.

Cindy Dorkenoo est consultante en stratégie et transformation digitale et évolue dans le digital depuis plus de 10 ans. Elle a notamment fondé **Naïas Formation**, un centre spécialisé en marketing digital. Maître de conférences associée au CNAM, elle intervient également à la CCI de Paris.

Aurore Crespin a occupé depuis plus de 13 ans plusieurs fonctions dans le monde du recrutement. En 2014, elle a fondé **coop-time.fr** : un site de recrutement participatif qui fonctionne par la recommandation. Elle fait partie du réseau Club d'affaires Dynamique Mag à Paris.

Laura Lombardo a contribué à la création du premier réseau social pour rencontrer ses voisins (Peuplade). En 2014, elle a créé en partenariat avec Aurore Crespin, **COOP-TIME** et fait également partie du réseau d'affaires BeeforBizz à Levallois.

Frédéric Klotz a travaillé pendant plus de 10 ans chez RueDuCommerce, dont il a notamment dirigé la Supply Chain. Actuellement à la tête de son propre **cabinet de conseil**, il aide les entreprises du commerce connecté à optimiser leurs achats, leur logistique ou encore leur relation client.

Hamza Moulim est **consultant indépendant**, il accompagne annonceurs et agences dans leurs projets data et digital. Il a travaillé pour des directions marketing internationales de différents secteurs et a enseigné les métiers de la data digitale dans des formations statistiques et e-business (Tolbiac TIDE, ECOTIC-Univ Rennes 2).

RH, marketing, data, logistique:
Réussir sa transformation digitale

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Chez le même éditeur :
Cindy Dorkenoo, *Stratégie digitale*

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56520-1

Cindy Dorkenoo, Laura Lombardo,
Frédéric Klotz, Hamza Moulim,
Aurore Crespin

RH, marketing,
data, logistique:
Réussir sa transformation
digitale

EYROLLES

The logo graphic for EYROLLES consists of a horizontal line with a small grey circle centered on it, positioned directly below the text.

Table des matières

Introduction	19
Un constat amer	19
Une nouvelle ère très mal anticipée	19
La transformation digitale et l'entreprise	19
Les freins à la transformation	21
Sortir du constat : quelles réponses apporter ?	22
Auditer et refondre la stratégie d'entreprise	22
Initier la disruption	22
Laisser reposer en paix les 4 P	23
Acculturer ses équipes aux enjeux de la transformation	23
La formation : une clé d'entrée vers la transformation	23
Des recrutements et collaborations stratégiques	24
Casser les silos	25
Améliorer les temps de réponse	26

PARTIE I

RH : l'humain au cœur de la transformation digitale

1. Comment auditer vos ressources humaines ?	31
État des lieux de vos compétences en interne	31
1 ^{re} étape : mapper les compétences et mesurer la maturité digitale du service	32
2 ^e étape : établir un plan de transformation digitale au niveau des ressources humaines	32
3 ^e étape : former et recruter	33
4 ^e étape : évaluation de la transformation digitale et consolidation	33
Les indicateurs de performance à adopter	34
Taux de rupture de la période d'essai	34
Les indicateurs liés à la fidélisation des collaborateurs	34

Les indicateurs liés à votre marque employeur	35
2. Les évolutions des métiers des ressources humaines	39
Quelles évolutions pour les métiers existants ?	39
Les RH: de réels «business and human partners»	40
Les RH: des as de la rentabilité	40
Les RH face à la transformation numérique	41
L'adaptation du DRH à l'arrivée des générations Y, Z	42
Le DRH du futur	43
Son rôle et ses missions	43
Le parallèle entre marketing et ressources humaines	44
Zoom sur les métiers récents alliant ressources humaines et digital	46
Les métiers en lien avec les réseaux sociaux (image marque employeur et recrutement)	46
Les métiers en lien avec l'épanouissement professionnel	47
Les métiers en lien avec la stratégie financière	47
Les métiers du futur en ressources humaines	47
VP stratégie capital humain: le visionnaire	48
VP partenariats stratégiques «glocaux» et des affiliations de talents: le réseauteur	48
Directeur de l'agilité organisationnelle et de l'innovation sociale: l'agent de changement	48
Directeur e-marketing RH: le conteur	49
Directeur du développement culturel, de l'éthique et durable des communautés de talents: le curateur	49
Directeur du mix RH: le compositeur	50
Conseiller en équilibre travail/famille, santé, bien-être et longévité dans l'emploi: le protecteur	50
Conseiller en rémunération globale et planification financière: le sécurisant	50
Directeur du ressourcement et de la détection de potentiels: le dénicheur	50
Scénariste d'expérience immersive de travail: le geek	51
Architecte de solutions d'apprentissage: le concepteur	51
Accompagnateur en mobilité professionnelle: le passeur	52

Gestionnaire de communautés d'apprentissage:	
le prof digital	52
Mathématicien big data RH: le magicien	52
3. Les nouveaux outils de recrutement	55
Les outils techniques	55
Diffuser vos fabuleuses offres d'emploi sur les réseaux sociaux	55
Les outils stratégiques	62
Une marque employeur attractive	62
Un site carrière orienté 100 % utilisateurs	63
Les outils collaboratifs et ludiques	65
Cooptation et e-cooptation – la puissance du recrutement participatif!	65
On parle à présent d'e-cooptation	66
Moteur, action... Ça tourne!	67
Les serious games: <i>have <<fun>> and enjoy it!</i>	67
<< Tout seul, on va plus vite, ensemble on va plus loin>>: les MOOCs	69
Et si vous adoptiez la mobile attitude?	70
Le matching: à vos marques, prêt... Recrutez!	71
Recruter autour d'un <<drink>>	71
Les outils traditionnels du recrutement	73
La fin du CV a-t-elle sonné?	73
Le numérique crée-t-il plus d'emplois qu'il n'en détruit?	
Est-ce la fin du CDI?	75
4. Comment faire évoluer mes équipes?	79
Love & happiness au travail:	
motivation et reconnaissance des salariés	79
Best of des nouvelles pratiques testées et approuvées par de nombreux services RH	79
L'acculturation	81
Acculturation, de quoi s'agit-il?	81
La conduite du changement	82
La formation	83
Déclinaison du plan de formation digitale	84
Les échanges de postes entre services	86

Les sessions collaboratives avec des start-up	86
Les hackathons	86
Les learning expeditions	86
Les rencontres avec des acteurs du digital	87
Les vidéos TED	87
Les séminaires innovants portant sur les RH et le digital	87
Les programmes de reverse mentoring ou coaching	88
Les académies digitales	88
Les plateformes de la formation	89
Le crowdsourcing	89
Wiki	89
Les plateformes d'e-learning	90
Les agrégateurs	90
Le RSE (réseau social d'entreprise)	90
5. Focus sur les stratégies RH innovantes	91
Pas de budget, mais des idées : zoom sur la société Michel et Augustin	91
Quand le marketing s'allie au RH pour créer le buzz sur les réseaux sociaux	92
Google, une approche RH communautaire et innovante!	92
Les caractéristiques du leadership et le rôle des managers	92
Le PiLab << People & Innovation Lab >>	93
Un algorithme pour la rétention du personnel	93
La mise en place de modèles prédictifs	93
L'amélioration de la diversité	94
Un algorithme pour le recrutement	94
Le calcul de la valeur des employés les plus performants	94
La configuration de l'espace de travail contribue au travail d'équipe ...	94
L'encouragement à la découverte et à l'apprentissage (learning) ...	95
L'importance des données	95

PARTIE II

Marketing digital : au cœur de la croissance

1. Comment auditer votre stratégie marketing digital ?	101
Budgets et leviers : définir ma stratégie digitale	101
Le cadre stratégique	101
Le plan marketing digital	104
Quel type de ressources allouer ?	105
Option 1 : recruter	105
Option 2 : avoir recours à un free-lance	107
Option 3 : accueillir un prestataire de services	107
Option 4 : externaliser <i>via</i> une agence digitale	108
Quels indicateurs de performance adopter ?	110
La loi du tracking	110
Mettre en place un reporting : quels indicateurs ?	111
2. Les évolutions des métiers du marketing digital	115
Que devient le directeur marketing ?	115
Manager une équipe digitale	115
De nouvelles attentes 3.0 : stratégie et analyse digitales	116
Quelles pratiques managériales ?	116
Recruter et garder un expert digital	117
Que deviennent les opérationnels du marketing ?	118
Les échoués de la vague digitale	118
Community managers <i>bis repetita</i>	118
À la recherche des trèfles à sept feuilles	119
Recruter un converti au digital	119
Les métiers historiques du marketing digital	120
Les expertises classiques du search	121
Leviers en perte de vitesse, compétences d'actualité	122
Ces métiers récents ou récemment renommés	122
Du community manager au social media strategist	122
Autour du content marketing	123
Tendance mobile et marketing de la géolocalisation	124
Les métiers du display	124

Les métiers fourre-tout	125
Chef de projet.....	125
Responsable webmarketing/traffic manager	126
Account manager	126
3. Les outils incontournables du marketing digital	129
Une solution d'analytics paramétrée et pilotée	129
Solutions gratuites.....	129
Solutions payantes	130
Panorama et comparaison des tarifs	130
Un modèle d'attribution de la conversion fidèle	133
Suis-je vraiment concerné?	134
Choisir son modèle d'attribution	134
Des outils de surveillance affûtés	137
Surveillance des prix	137
Surveillance du ranking SEO	138
Surveillance de la réputation digitale	139
Les outils du marketing de la géolocalisation	142
L'univers des beacons	142
Des outils collaboratifs bientôt incontournables	144
Les plateformes CtoB: donnez la parole à vos clients	144
Les outils CtoC: pariez sur l'effet communauté	145
4. Comment faire évoluer mes équipes?	147
Mapper les compétences	147
Comment lutter contre l'attrition des compétences maîtrisées?	148
Une veille collaborative face à l'obsolescence	148
Événements plus qu'autorisés	148
La wish list des compétences à moyen et long terme	150
Les passerelles de compétences à déployer urgemment	150
Les compétences stratégiques pour ma dream team digitale	152
Les compétences secondaires, l'ouverture vers de nouveaux horizons	154
L'ouverture: la clé pour venir à bout du turnover	154
Anticiper et explorer les tendances	155

Choisir ses formations digitales	155
Qu'est-ce qu'un bon centre de formation ?	156
Qu'est-ce qu'une bonne formation digitale ?	156
Qu'est-ce qu'un bon formateur ?	157
5. Focus sur les stratégies digitales innovantes	159
La transformation digitale de BazarChic selon Julien-Henri Maurice	159
Son rôle en tant que CMO/CDO	160
Les cinq enjeux digitaux actuels de BazarChic	160
Une stratégie in-house	162
Gestion des compétences	162
Tendance : le RTB va-t-il prendre une part importante dans vos budgets ?	164
Les ingrédients d'une transformation digitale réussie ?	166
Les écueils de la transformation digitale ?	167
Sur quelles tendances futures parieriez-vous ? L'IoT ?	168
La transformation digitale d'AccorHotels selon Christophe Nowak	169
Rappel du contexte historique de l'univers du travel	169
Qu'est-ce que la transformation digitale a changé pour AccorHotels ?	170
Les enjeux de la transformation	171
Pensez-vous utiliser des beacons afin de diriger les clients vers leur chambre ?	172
Quelles innovations développez-vous face/grâce à la transformation ?	173
Les ingrédients d'une transformation digitale réussie ?	174
Les erreurs de transformation digitale ?	175
Que pouvez-vous nous dire du shadow comex mis en place par AccorHotels ?	175

PARTIE III

Logistique : conjuguer rentabilité et omnicanalité

1. Comment auditer la logistique en place ?	179
Le client comme clé de compréhension	179
Satisfaire ses clients avant tout	179
D'abord comprendre	180
Les outils et étapes de l'audit	181
Dérouter le parcours d'un produit	181
Les questions-clés de l'audit	182
La stratégie logistique globale	182
Les approvisionnements	183
La réception	184
Le stockage	185
La préparation des commandes	186
L'expédition	187
Les retours	189
La synthèse de l'audit	190
Internalisation ou externalisation ? <i>That is the question!</i>	191
L'internalisation : maîtriser la chaîne	191
L'externalisation : souplesse et expertise	192
Comment faire votre choix ?	193
Quels indicateurs de performance adopter ?	194
Stratégie/planification	195
Approvisionnements/réception	196
Stockage	196
Préparation des commandes	197
Expédition	198
Retours	198
2. Les évolutions des métiers de la logistique	201
Les métiers traditionnels de l'entrepôt	202
L'opérateur logistique	202
Le chef d'équipe logistique	202

Le responsable d'entrepôt	203
Le responsable logistique	204
Le responsable transport	205
Les fonctions transverses	205
L'ingénieur méthodes	206
Le responsable Qualité Sécurité Environnement	206
L'administrateur réseaux	206
Le chargé de RH	206
Votre organisation logistique interne	207
Au tout début (jusqu'à 100 colis par jour)	207
À maturité (vous préparez entre 100 et 500 colis par jour)	207
Vous êtes un grand! (vous enregistrez plus de 500 commandes par jour)	207
3. Les outils de la logistique	209
Les outils techniques	209
ERP ou WMS?	209
Les outils logistiques	212
Marketplace: le nouveau modèle gagnant	212
Dropshipping: confier la logistique au fournisseur	214
Cross-docking: comprimer le stock et satisfaire vos clients	217
Les outils marketing	218
Asile colis: la publicité livrée	218
Les modes de livraison	221
Livraison express: quand et où je veux	221
Livraison hors domicile: la percée des relais	223
Les consignes et boîtes aux lettres connectées, la livraison se rapproche des clients	226
Les nouveaux modes de livraison: entre collaboration et personnalisation	227
Gestion des retours: un casse-tête incontournable	229
4. Comment faire évoluer mes équipes?	233
La place de l'homme en logistique	233
Monter en compétences	234

Les attentes du consommateur.....	235
... et ses conséquences logistiques.....	235
Gérer un projet autour de l'homme	236
5. Focus sur les stratégies logistiques innovantes	239
UPS: «La technologie au cœur des innovations»	239
Wing: «Vers la logistique à la demande?»	241

PARTIE IV

Data: la ruée vers l'or noir, exploiter ses données intelligemment

1. Comment auditer la gestion de vos données?	247
Les trois étapes du dispositif data	247
Collectez-vous les données?.....	247
Comment analysez-vous les données?.....	252
Prédire vos performances pour automatiser vos actions.....	254
À quel niveau de maturité êtes-vous?	256
Le modèle de maturité.....	257
Où en est le marché?.....	260
2. Les nouveaux métiers de la data	267
Pourquoi parle-t-on de nouveaux métiers?	267
Les métiers en question.....	267
Des expertises déjà existantes.....	270
Vos presque data scientists.....	272
Le mouton à cinq pattes.....	273
3. Les outils de la data	275
Quels sont les outils?	275
Collecte de données.....	276
Analyse de données.....	283
Consolidation.....	285

Activation	287
Comment choisir ?	292
Les critères des grands cabinets	292
Simplifiez-vous la vie!	294
4. Comment faire évoluer mes équipes ?	299
Les faits	299
Vos équipes ne savent pas faire	299
Former n'est pas transformer	300
Vos atouts	300
Une génération montante de digital natives	300
Des prestataires de plus en plus experts	301
Kaizen versus « big bang »	301
La mode de la transformation « big bang »	301
L'approche lente et systématique	302
Un exemple de transformation de fond	304
Plan	304
Do	306
Check	307
Act	307
5. Focus sur les stratégies data innovantes	309
Ceux qui inventent à partir de la data	309
Les éditeurs de logiciel	309
Les objets connectés	310
Ceux qui utilisent les produits innovants	310
La transformation par les outils de la data	310
L'innovation incrémentale par les outils de la data	311
Ceux qui innoveront grâce à la data	312
Adobe	312
Amazon	312
Trading haute fréquence	313

Conclusion	315
Dictionnaire de la transformation digitale	317
Index	335
Quelques mots à propos des auteurs	339

Avant-propos

Plus qu'une énième réforme ou un phénomène de mode passager, nombre d'entreprises ne prennent pas la mesure des enjeux de la transformation digitale. Peu se sentent concernés. À force de le répéter depuis trois ans, j'ai fini par me rendre à l'évidence. Seul un ouvrage complet pouvait interpeller les consciences au-delà des frontières du digital. J'ai donc réuni des professionnels des ressources humaines, de la logistique ainsi que de la gestion de données pour illustrer l'ampleur des chantiers à mener. Les professionnels du marketing sont aux premières loges de ces changements, mais ne les comprennent pas toujours.

Bien que la transformation digitale soit aux antipodes de la logique de silos, nous avons délibérément choisi un focus par département pour que chacun puisse mesurer à son échelle les impacts de la transformation et mieux comprendre la chaîne de valeur en explorant les autres départements.

Merci à toutes les entreprises qui ont accepté de nous ouvrir leurs portes et de témoigner de ces changements.

Cindy Dorkenoo

Introduction

Un constat amer

Une nouvelle ère très mal anticipée

Tandis qu'une cinquième révolution se profile avec l'avènement des objets connectés, de la réalité augmentée, des voitures non pilotées ou encore de l'intelligence artificielle, les acteurs du tissu économique français réalisent à peine les impacts de l'ère digitale sur notre société. Certains parlent même de « nouveauté », cette ère a pourtant débuté dès la fin du XX^e siècle.

Contrairement à ce que l'on pourrait supposer, nos écoles de commerce et nos universités ne préparent guère les nouveaux entrants sur le marché du travail à cette révolution digitale. Prenons l'exemple de l'enseignement marketing ; on saupoudre à peine de quelques heures de digital les cursus marketing, alors que tous les postes à pourvoir exigent des compétences opérationnelles poussées en marketing digital. Il suffit de regarder les programmes scolaires néerlandais pour constater le retard de la France sur ces sujets. Mis à part les parcours destinés aux métiers du développement et du design, rares sont les cursus intégralement dédiés au digital dans notre pays. Qu'en est-il des entreprises ? Mesurent-elles l'ampleur des mutations et leurs impacts ?

La transformation digitale et l'entreprise

Comme un virus, le digital s'est propagé depuis vingt ans, modifiant lentement mais sûrement notre quotidien. Et dans cette vague binaire, emportant avec lui la stratégie d'entreprise telle que nous la connaissions, le digital a révolutionné les outils du recrutement, a fait plier la logistique aux exigences clients et, surtout, élevé la data au rang de nouvel or noir.

Pour des raisons sémantiques, beaucoup présupposent à tort que la transformation digitale ne les concerne pas. Le simple terme « digital » les immunise de toute curiosité proactive. Nombreux sont ceux qui pensent encore que la transformation digitale est uniquement l'affaire des « professionnels du digital ». Et si le sujet vient à s'approcher d'un autre corps de métier, il en

est automatiquement réduit aux outils. On constate donc une méconnaissance des réels enjeux et l'absence normalisée de stratégie digitale concrète au sein de la plupart des entreprises.

Le Baromètre de la transformation digitale de la Computer Sciences Corporation© (CSC) sur l'année 2014 révélait qu'une entreprise sur deux avouait ne pas avoir de stratégie digitale. En 2015, une légère progression a été observée, mais sur plus d'une centaine de dirigeants, 40 % en étaient encore dépourvus.

Cette donnée est à prendre avec des pincettes car avoir une stratégie digitale, en ces temps de révolution économique, ne veut pas nécessairement dire avoir la bonne stratégie digitale pour son entreprise ou avoir pris la mesure de cette transformation.

Car, attention, l'expression « stratégie digitale » ne saurait souffrir aucune réduction sémantique. En effet, il n'est aucunement question ici de se limiter au marketing digital. La stratégie digitale d'une entreprise doit venir répondre aux mutations précédemment évoquées. Aborder cette nouvelle ère en ajoutant une business unit digitale serait aussi efficace qu'un parapluie en pleine tornade. Étouffer son équipe marketing de quelques experts digitaux n'est que la première pierre d'un gigantesque édifice. Le terme correct se rapprochant de la vérité serait plutôt « plan de transformation digitale ».

Beaucoup d'entreprises pensent, à tort, avoir passé ce cap digital. Sous-estimer le chantier de transformation pourrait leur coûter bien plus cher dans un proche avenir. De grandes marques sont déjà tombées ou se trouvent en très grande difficulté telles que Kodak ou encore, plus récemment, FRAM. Avec ces disparitions, on réalise que la notoriété des grandes entreprises ne les prémunira malheureusement pas contre les dommages collatéraux occasionnés par ces mutations en marche.

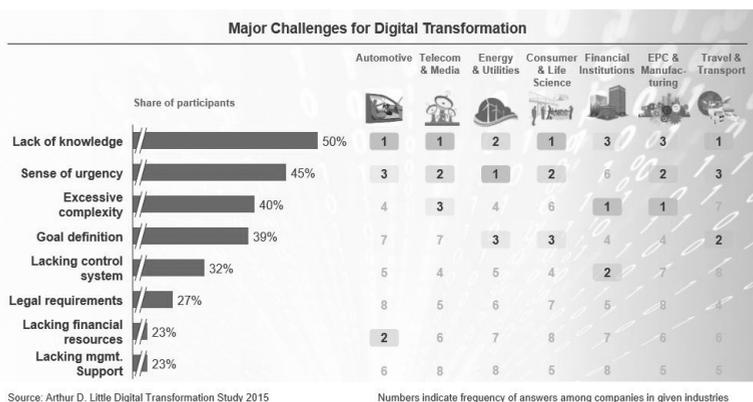
Dès janvier 2015, l'étude TNS Sofres sur la transformation digitale en entreprise¹ livrait des résultats peu étonnants, mais inquiétants au demeurant. Plus d'un salarié sur deux estimait que la stratégie de son entreprise était « en retard ». Plus troublant, « 63 % d'entre eux considèrent que leur entreprise explique mal sa stratégie digitale ou qu'elle en parle plus qu'elle n'agit ».

1. Étude réalisée online du 25 novembre au 7 décembre 2014, pour Abilways Digital, auprès d'un échantillon national de 273 salariés d'entreprises de 200 salariés et plus (108 salariés RH, 165 opérationnels).

Tandis que les salariés se montraient confiants, impatients ou souvent frustrés face à cette transformation, l'étude faisait ressortir un tout autre vocabulaire pour les dirigeants et les ressources humaines qui, contrairement aux salariés, abordaient ce virage avec les adjectifs suivants : « perdus, apeurés, défensifs, indifférents ». Un vocabulaire quelque peu alarmant... Pourquoi un tel vocabulaire ?

Les freins à la transformation

Arthur D. Little a conduit une étude sur la transformation digitale en interviewant pendant près de 120 heures plus d'une centaine de dirigeants européens. Il conclut que, pour bon nombre d'entreprises, le manque de connaissance constitue le challenge majeur de la transformation digitale.



Sondage sur les challenges majeurs de la transformation digitale - Étude Arthur D. Little

Fallait-il une étude pour savoir que la méconnaissance des enjeux de la transformation et de son urgence constituait le premier frein à son initiation et à sa bonne exécution ? Pas vraiment non, un simple profil digital s'intéressant à sa société et ayant eu l'opportunité d'évoluer dans plusieurs contextes professionnels, au sein de grands groupes et start-up, aurait pu vous le dire il y a plusieurs années. Alors, par quel bout prendre cette fameuse transformation ?

Sortir du constat : quelles réponses apporter ?

Comme promis, le constat s'arrête à l'introduction. Il n'est pas question de pointer du doigt des responsables, mais bien d'aller de l'avant grâce à cet ouvrage. Je dirais même au-devant de la transformation digitale, afin de ne pas ou plus la subir, mais bien de l'embrasser jusqu'à figurer parmi les innovateurs. Pour citer Christophe Nowak, global VP digital plan chez AccorHotels: «Une transformation, c'est toujours menaces et opportunités.» Que doit-on entreprendre ? Quelles sont les conditions *sine qua non* pour bénéficier des opportunités de la transformation digitale ?

Dans les conditions *sine qua non* d'une transformation réussie viennent en premier lieu l'audit et la conception d'un plan de transformation digitale qui naîtra de cet audit préalable.

Auditer et refondre la stratégie d'entreprise

Une refonte de la stratégie d'entreprise dans son ensemble est nécessaire. Cette refonte passe par un audit des ressources humaines et techniques incluant tous les processus itératifs et collaboratifs. Interroger un à un les corps de métier pour optimiser leur productivité, mais aussi nous appuyer sur la data pour avoir un regard chiffré sur l'efficacité des départements et identifier des pistes d'amélioration. À l'instar des plateformes collaboratives qui donnent la parole à leurs clients, organiser l'écoute des équipes confrontées au quotidien est primordial. L'audit devra notamment être à l'affût des menaces et opportunités disruptives.

Initier la disruption

Si vous ne deviez retenir qu'un mot de tout ce livre pour répondre aux défis posés par la transformation digitale, ce devrait être «disruptif». Ce terme n'appartient pas uniquement aux licornes¹ de notre économie. Il s'agit d'une rupture qui va jusqu'à refondre les business models mêmes des industries et des entreprises. La disruption ne naîtra que de la remise en question de votre entreprise et de son fonctionnement. Tous les concepts théoriques sont à ébranler.

1. Licorne: une licorne est une start-up réalisant un chiffre d'affaires important pouvant atteindre le milliard. Airbnb, Snapchat, BlaBlaCar ou Uber en sont de parfaits exemples.

Laisser reposer en paix les 4 P

Leur disparition est passée inaperçue pour bon nombre d'entreprises qui continuent de les marteler. Certains, à l'instar de la copie rendue par le CSC, y substituent les 4 D du mix digital :

Il faut abattre les murs de la pensée des traditionnels 4 P pour mieux laisser place à la compréhension des enjeux de la transformation et à l'adaptation des compétences des équipes aux exigences de ces mutations.



Image tirée du Baromètre de la transformation digitale de la Computer Sciences Corporation ©

Acculturer ses équipes aux enjeux de la transformation

Il s'agit d'un challenge politique. C'est bien connu, une mauvaise gestion du changement vous empêchera ultérieurement de rassembler autour de cet ambitieux projet. La transformation entraîne bien trop d'évolutions et repose bien trop lourdement sur vos salariés pour ne pas les y préparer.

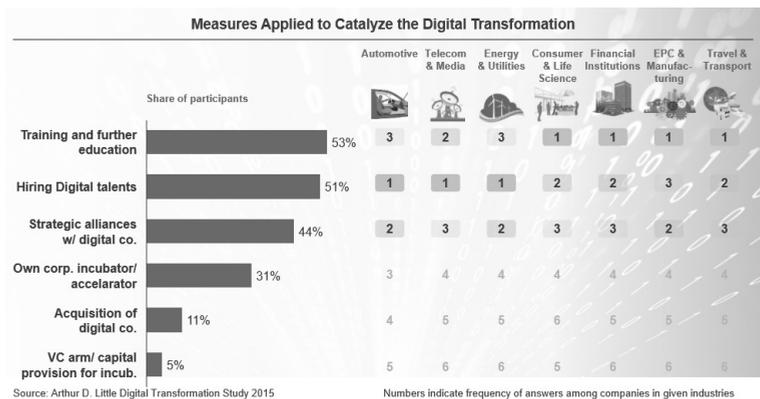
Déployer un réseau social d'entreprise (RSE) pour dire qu'on en a déployé un, sans prévenir et sans stratégie autour de sa réelle utilité – son rôle dans la transformation de l'entreprise et son intérêt pour les collaborateurs – reviendrait à appliquer une simple rustine sur une faille sismique. Toujours selon l'étude du CSC, alors que 70 % ont mis en place un RSE, seuls « 54 % ont mis en place des dispositifs dédiés, soit quinze points de plus qu'en 2015¹ ». Tout le monde s'accorde à dire l'importance de la stratégie pédagogique qui accompagne ces mutations, des paroles apparemment jusqu'ici rarement suivies d'actions. Quelle est la clé d'entrée possible ?

La formation : une clé d'entrée vers la transformation

Selon l'étude d'Arthur D. Little, on pouvait s'y attendre, c'est encore une fois

1. Baromètre de la transformation digitale 2016, CSC.

la formation qui est en première ligne, suivie de près par le recrutement de talents digitaux.



Sondage sur les moyens nécessaires en réponse à la transformation digitale – Étude Arthur D. Little

C'est aussi ce que confirme l'étude TNS Sofres sur la transformation digitale en entreprise; salariés et DRH s'accordent en effet sur un point: la nécessité d'adapter leur plan de formation. Une évidence pour 89 % des sondés de l'étude.

Parfois, former demandera un temps incompressible et les ressources sur certaines nouvelles missions viendront à manquer. C'est alors que le plan de transformation fera apparaître des besoins en recrutement.

Des recrutements et collaborations stratégiques

Recruter seul un métier nouveau sans en maîtriser l'expertise est mission quasi impossible. Les cabinets de recrutement génériques, les SSII, ou nouvellement appelées ESN (entreprises de services numériques) lambda ne sont pas à même d'accompagner efficacement les entreprises dans ces recrutements. Il est nécessaire de faire appel à des acteurs, cabinets ou ESN, spécialisés sur ces métiers.

Pour faire face à la transformation et à la cinquième révolution annoncée, deux missions-clés doivent être pourvues. La première consiste à recruter un chief transformation officer (CTO) ou chief digital officer (CDO), une personne dédiée à la supervision de l'implémentation opérationnelle du plan

de transformation. Il est d'ailleurs souvent en charge de définir ce plan de transformation.

Ce ne saurait être un technicien du management ou encore un ancien commercial. Ce sera de préférence un opérationnel qui aura gravi les échelons et été en première ligne pour observer les écueils de ce retard transformatif. Un technicien capable de faire évoluer les équipes, qui ne recrutera pas à pile ou face et saura détecter les talents digitaux sans être gêné par les multiples couches de jargon.

La seconde mission concerne la mise en place d'une démarche prospective : comment anticiper l'iceberg si personne n'épie l'horizon ? Collaborer avec des think-tanks spécialisés ou encore des incubateurs sur ces sujets de niche est fondamental. Le CDO saura convier autour de la table ces acteurs de l'écosystème disruptif.

Bien que la formation, le recrutement et les collaborations stratégiques constituent les premiers pas vers une transformation réussie, l'organisation de l'entreprise est, elle aussi, à repenser : il faut (absolument) désiloter !

Casser les silos

Il est grand temps de casser les silos afin que l'information circule. L'organisation actuelle opposait souvent jusqu'ici les services, donnant ainsi naissance à de petites guerres intestines : marketing *versus* commercial, relation client (CRM) *versus* marketing, DSI¹ *versus*..., et ainsi de suite. L'organisation en services métiers, tel un découpage de frontières entre pays, tend à fomentier les conflits et à ralentir l'entreprise.

Une réflexion sur la constitution de binômes ou d'équipes multi-expertises devrait être envisagée sur chaque mission ou besoin. Aujourd'hui, les projets circulent telles des balles entre les services qui se renvoient les responsabilités et se contentent de faire leur toute petite part du projet, sans avoir cette vision globale des enjeux et du rôle de chacun dans la chaîne de valeur.

Abolir les silos permettrait, enfin, aux employés impliqués d'obtenir les résultats chiffrés de leurs actions, nonobstant la part quantitative de leurs

1. DSI : la direction des systèmes d'information est un département de l'entreprise dans lequel travaillent développeurs et informaticiens. Elle est responsable de l'ensemble des composants matériels (postes de travail, serveurs, équipements de réseau, systèmes de stockage, de sauvegarde et d'impression, etc.) et logiciels du système d'information, ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunications mis en œuvre.

actions dans le dessein global. Le manque de visibilité sur l'impact des actions des salariés sur les projets de l'entreprise, tout comme la compréhension stratégique de l'intérêt des projets sont au cœur même du problème. Les grandes entreprises en savent quelque chose. Baignées dans la course à l'« agile¹ », elles peinent à s'adapter au tempo digital.

Améliorer les temps de réponse

Les grandes entreprises sont des géants aux pieds d'argile dans cette ère; la réactivité attendue est incompatible avec la lenteur organisée des grands groupes. La prise de décision et la mise en place des actions prennent un temps inadapté au rythme du digital. Là où les start-up sans ressources mettent une semaine, les grandes entreprises chevronnées prennent six mois. Les projets digitaux tels que les sites Web ou mobiles de ces grands groupes mettent parfois deux ans à sortir et, dès leur sortie, viennent s'échouer sur une réalité brutale: les codes du Web ont encore et déjà évolué. Les chaînes de décision sont beaucoup trop longues et ne permettent pas un temps de réponse efficace. Comment se targuer d'être agile avec de tels délais?

Vous l'aurez compris, de nombreux chantiers sont à initier et/ou à poursuivre selon le stade d'avancement des structures sur ces enjeux digitaux.

Nous avons donc choisi cinq axes méthodiques pour traiter cette problématique de la transformation, axes qui structurent chacune des quatre parties de cet ouvrage:

- comment auditer l'existant ?
- Quelle est l'évolution des métiers ?
- Quels sont les outils incontournables ?
- Comment élever les équipes à la hauteur du challenge ?
- Comment innover de manière disruptive, au service du client ou des collaborateurs ?

1. Méthode agile: méthode dite « pragmatique » ayant pour but de morceler les développements d'un projet en cycles de développement. C'est une approche adaptative qui permet une meilleure réactivité et satisfaction client.

Maintenant que vous avez une vue 360°, plongeons dans le vif du sujet. Nous aurions pu passer en revue tous les départements d'une entreprise, mais il était plus opportun de nous concentrer sur les départements-clés stratégiques. Ceux qui rayonnent sur la stratégie de l'entreprise et influent sur tous les autres départements dans le cadre de cette transformation. Les ressources humaines, le marketing, la data et, pour certaines entreprises, la logistique, sont au cœur de ces nouvelles problématiques et doivent donner l'impulsion de la transformation digitale au sein des entreprises.

Au fil des quatre départements-clés précités de la transformation digitale que nous allons analyser, nous vous communiquerons les clés et la méthodologie adéquate pour faire face à ces mutations. En commençant par l'humain et la gestion des ressources humaines, au cœur de cette transformation digitale.



Partie I

RH: l'humain au cœur de la transformation digitale



Par Aurore Crespin et Laura Lombardo¹

La question de la transformation numérique ne se pose plus... elle s'impose. Comme tout changement d'envergure, cette mutation doit s'appuyer sur une forte mobilisation de la fonction RH. La fonction RH est une fonction cumulative. À chaque évolution historique, son périmètre s'étend et elle intègre de nouvelles fonctions et missions, sans que cela se substitue à ses rôles traditionnels. Qui aurait cru, il y a seulement cinq ans, que le numérique allait bouleverser le métier des DRH? L'objectif de cette partie est de vous permettre d'évaluer les ressources internes de votre entreprise, d'identifier les outils et les meilleures pratiques, pour une transformation couronnée de succès!

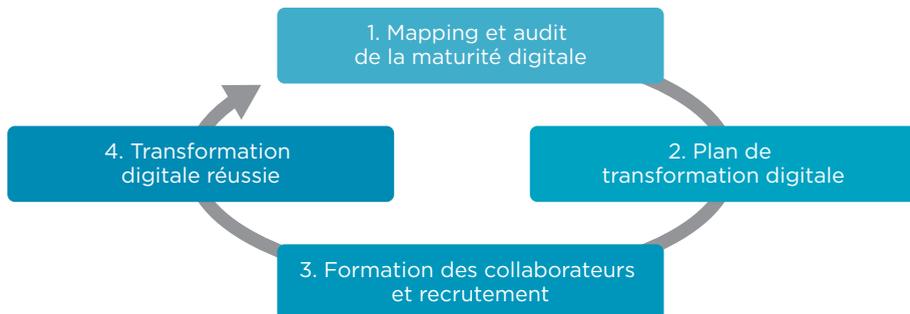
1. Cofondatrices de Coop-Time – le réseau collaboratif dédié au recrutement qui fonctionne exclusivement par la recommandation.

Comment auditer vos ressources humaines ?

Afin de réaliser un audit pertinent, il est important de dresser un état actuel de l'activité digitale de vos ressources humaines. Ce chapitre vous permettra d'adopter les bons indicateurs de performance, ainsi que les meilleurs outils au sein de vos services, pour permettre à votre entreprise de mettre le cap sur la réussite de votre transformation digitale.

État des lieux de vos compétences en interne

Pour commencer cette analyse, nous avons représenté dans le schéma ci-dessous les actions à mener et à planifier, de façon cyclique et dynamique. Quatre étapes-clés sont nécessaires pour permettre à votre entreprise d'accéder au sésame numérique: le mapping/audit de la maturité digitale, la mise en œuvre d'un plan de transformation digitale, la formation et le recrutement des collaborateurs. Ce schéma vous permet d'avoir une vision globale, avant de détailler la partie «audit».



Représentation schématique du plan de transformation digitale