

## PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE : LES 5 ENJEUX À INTÉGRER POUR ÉVITER LA SORTIE DE ROUTE

*Par Céline Mas, Directrice Générale associée d'Occurrence  
et Nicolas Aime, Directeur Général de Smart Agence*



*Céline Mas*



*Nicolas Aime*

**A** lors que tout le monde s'accorde sur l'importance d'accomplir sa transformation digitale, peu s'intéressent à la question de son pilotage, c'est à dire de son organisation, de son management et de la cohérence entre les moyens investis (Temps, budget etc...) et les résultats.

Dans le cadre d'une récente étude qualitative, nous avons souhaité mieux comprendre les tenants et aboutissants du pilotage de la transformation digitale : qui pilote vraiment ? Quels facteurs clés de succès ? Quelles limites rencontrées ou freins à lever ?

<sup>1</sup> Le Monde du 14 juin 2016, source « Digital Performance Index » Par Accenture.

Autant de questions auxquelles ont répondu quinze « grands témoins » influents et qualifiés : PDG, chief digital officer, Directeurs de la communication, DSI, tous issus de grands groupes ou institutions françaises.

- **Un premier constat : les réalités multiples de la transformation digitale**

La transformation digitale constitue une rupture historique. Les chiffres sont éloquentes : 85% des entreprises françaises mettent en avant une stratégie digitale<sup>1</sup>. Cette rupture bouleverse l'économie dans son ensemble et la so-

ciété toute entière. Si chacun la nomme rapidement en utilisant le même terme, les représentations diffèrent grandement d'une organisation à une autre et recouvrent des réalités très différentes. Elle constitue autant d'opportunités que de menaces.

Largement considérée par les décideurs interrogés comme une opportunité évidente de souder les équipes, motiver le top management et créer une plus grande agilité dans l'organisation interne, la transformation digitale est vue comme un atout dans le processus d'innovation. Elle permet de l'accélérer et de faire évoluer son offre et son business model en remettant le client au centre.

Mais elle est aussi perçue comme un enjeu de survie et comme une potentielle menace, générant de nombreuses incertitudes. La vitesse du changement est également un facteur sensible : il faut aller vite mais les organisations n'en ont pas toujours les moyens financiers, humains ou même la culture. Concrètement, la transformation digitale fait ressortir des « freins » au sein des organisations qu'il va falloir gérer au quotidien : des structures et des équipes difficiles à faire évoluer, des systèmes d'informations et des outils qui se révèlent inadaptés, des contraintes réglementaires et financières à dépasser, un sentiment d'urgence à se transformer qui peut cristalliser les tensions plutôt que libérer les énergies.

● **Un pilotage ou des pilotages ?**

Si les chantiers nécessaires pour réaliser la transformation sont facilement identifiés, leur modalités de pilotage et leur gouvernance sont incomplètement abordés et partiellement modélisés dans les organisations interrogées.

L'étude met en lumière le fait que sont déployées surtout des « tentatives » de pilotage, qui se superposent et se relayent à des moments différents de la transformation. Nous ne retrouvons pas un pilotage encore pleinement intégré par l'ensemble des acteurs et fondé sur des indicateurs de performance partagés par tous.

Toutefois, incontestablement, les tentatives de pilotage concourent toutes au même objectif : mettre la transformation au service des objectifs stratégiques de l'entreprise et de sa croissance. La question de la valeur créée, financière mais aussi réputationnelle, est au cœur des processus de transformation.

Ainsi, on distingue plusieurs styles de pilotage en fonction des opportunités et des moyens donnés : plusieurs facteurs entrent en jeu, et notamment le rapport au temps (à quelle vitesse doit-on avancer ?), à l'anticipation (quelle vision de la transformation ?), aux indicateurs (que mesurer ?), à l'autonomie (quel degré d'indépendance et quel scope

d'action ?), à la confiance (confiance dans les outils plutôt que dans la culture ?) et enfin au nombre d'acteurs concernés (un seul pilote ou plusieurs co-pilotes ?).

L'étude révèle ainsi trois types de « pilotages » de la transformation digitale, sortes d'archétypes regroupés en 3 grands modèles.

1. *Le skipper*

Pressé par le temps, il privilégie l'agilité, les projets rapides et multiples, un portefeuille d'outils technologiques et des indicateurs de performance tournés vers le « business ». Il rappelle les organisations en mode start-up.

2. *L'aviateur*

Comme son nom l'indique, sa feuille de route est plus systématique, elle embarque l'équipage vers un projet, le rythme est soutenu, le top management impliqué et un pilote tente d'impulser de la transversalité pour acculturer les équipes et mettre en œuvre les stratégies susceptibles de soutenir la vision.

3. *Le chauffeur*

Son rythme est beaucoup moins rapide que les autres, il a suivi une logique de « slow change » avec une vision assez large de ce qu'est la transformation. Le pilote est très tourné vers les collaborateurs et leur appréhension du sujet ; quelques outils l'aident à progresser ainsi que des indicateurs de performance assez robustes.

Au-delà de ces types de pilotages, il ressort également de l'étude que le Chief Digital Officer (CDO) n'a pas de représentation partagée dans l'esprit des équipes et que son apport dans la transformation digitale n'est pas toujours bien défini. Dans quelle mesure le CDO pilote-t-il effectivement cette transformation ? N'y-aurait-il pas un recoupement entre la direction des activités digitales et celle de la transformation digitale ?

● **En définitive, quels sont les 5 enjeux à suivre de près ?**

L'étude nous a permis de recenser 5 grands enjeux qui sont autant de défis à relever dans le pilotage de la transformation digitale :

**1. La culture avant les outils**

Le facteur humain, comme tissu culturel de l'organisation, joue à plein dans l'accueil de la transformation digitale et son déploiement. Les outils sont plus secondaires, tout en restant déterminants. Ils sont en effet, souvent plus spectaculaires et plus séduisants et ils permettent de montrer des résultats ou des avancées rapides. Les mentalités, quant à elles, sont une toile invisible qu'il faut assouplir sans

relâche pour valoriser les opportunités, déminer les idées reçues et insuffler de l'énergie pour inscrire chacun dans le mouvement.

### 2. Un périmètre de responsabilités partagé, aux contours peu définis

Plusieurs fonctions peuvent se prévaloir de co-piloter la transformation digitale. Cela peut malheureusement favoriser les silos là où l'on cherche l'inverse, sauf quand la transversalité est pilotée de façon très opérationnelle en mode projet. Le directeur du digital ou CDO n'est pas toujours celui qui travaille « opérationnellement » sur le sujet mais il a un rôle de chef d'orchestre. Il incarne le sujet, il amorce le changement et passe le relais. On peut imaginer que cette porosité organisationnelle a vocation à perdurer à moyen terme car le pilotage de la transformation digitale n'est pas l'apanage d'une seule fonction. A long terme, on peut imaginer la disparition des CDO : le « digital inside » devenant alors la règle des organisations ayant réussi leur transformation digitale.

### 3. Le choc des temporalités

La nécessité d'aller vite pour être pionnier, prendre l'avantage sur ses concurrents et éviter « l'ubérisation » dans son secteur, telles sont les nouvelles croyances qu'il est difficile de bousculer. Mais l'adhésion des équipes reste aussi une condition de réussite de la transformation, et ce mouvement humain exige du temps et de la pédagogie afin de concilier les intérêts des organisations et ceux des individus.

Cette contradiction risque d'imprimer aux projets des rythmes chaotiques, avec des avancées parfois très rapides, suivies de forts ralentissements, puis de reprises, donnant aux porteurs des projets une sensation d'avancer un peu à vue.

### 4. Des indicateurs de performance nécessaires mais encore inaboutis

Beaucoup s'accordent à penser que la transformation digitale représente une opportunité inégalable pour leur secteur, et qu'à ce titre, sa mesure est vertueuse.

Pour autant, les indicateurs demeurent encore peu définis, et le périmètre de ce qu'il convient de mesurer pose encore naturellement question : la communication ? L'innovation ? Le business ?

Si, comme pour d'autres fonctions en organisation, on cherche à élaborer des KPIs (indicateurs clés de performance) spécifiques, la plupart de nos témoins s'appuient sur des KPIs génériques qui présentent l'avantage d'être plus facilement partageables et fédérateurs tout en reconnaissant qu'il est nécessaire qu'ils les affinent et les rendent plus opérants en les connectant mieux aux objectifs.

### 5. La vision contre les projets ?

Parmi les organisations, on note une différence assez nette entre celles qui ont stabilisé leur vision de la transformation digitale et l'objectif clé qu'elles visent, et celles qui avancent de manière plus incertaine, mais avec un fort élan et une certaine spontanéité.

Bien souvent, la vision structurée n'est pas complètement compatible avec le mode projet agile et plus chaotique. Est-ce à dire qu'une partie de la vision devrait être co-construite avec des équipes, et de surcroît des équipes-projet dans certains cas ?

Reste encore sans doute à trouver à quel niveau placer justement ce curseur, entre la multitude des projets et une vision stratégique solide.

---

La synthèse de l'étude est accessible en ligne sur le site [www.pilotagetransfodigitale.com](http://www.pilotagetransfodigitale.com)

---