

La transformation digitale révolutionne tous les codes, de l'organisation interne à la relation avec une clientèle toujours plus exigeante. Comment entamer cette évolution ? Qui doit en être l'initiateur, en prendre le leadership ? Comment aligner l'organisation sur la stratégie sans oublier d'embarquer les managers dans l'aventure ?

Dossier réalisé par Martine Triquet-Guillaume

Ressources humaines **Bien s'organiser pour** **la transformation** **digitale**

Le problème n'est pas technologique, il est d'ordre stratégique et opérationnel. Le numérique dans l'entreprise marque l'arrivée de nouvelles méthodes de conception.

→ à prendre en compte. Ce n'est qu'en intégrant pleinement ses collaborateurs - toutes générations confondues - dans sa démarche que l'entreprise y parviendra.

Un phénomène qui s'accélère

« Aujourd'hui, les entreprises sont contraintes de trouver de nouveaux relais de croissance et, sous la pression des clients et des pure players, doivent opérer une véritable mutation digitale. Si elles en sont convaincues, la concrétisation n'est pas au rendez-vous. Sur les 86 % des dirigeants qui avaient le développement digital comme objectif l'an dernier, seuls 64 % estiment l'avoir atteint », note Franck Perrier, PDG d'Idaos et initiateur du baromètre Digital & Social 2015 de Idaos Lab.

Freins technologiques ? Manque d'investissement ? Absence de stratégie ? Déficit de compétences ? Quelles sont les raisons de ce retard à l'allumage ? Comme le souligne Christian Scharff, associé People & Change, partner du cabinet PwC, « les technologies s'enquillent les unes derrière les autres, et si le sujet de la transformation digitale des entreprises n'est pas nouveau, c'est son accélération fulgurante qui est remarquable. »

Les technologies ne semblent effectivement pas être un problème pour Franck



Perrier : « Les "Digitals natives" se les approprient (réseaux sociaux, BYOD, objets connectés, visioconférence, etc.) sans difficulté et les "Digitals migrants" s'y mettent et sont demandeurs de formations. Par ailleurs, les solutions d'aujourd'hui sont orientées business. Ce n'est donc plus à l'uti-

lisateur de s'adapter à la technologie, mais l'inverse. Le problème n'est pas technologique, il est d'ordre stratégique et organisationnel ». Une idée partagée par Bruno Mettling, DRH du groupe Orange. Auteur du rapport *Transformation numérique et vie au travail* récemment remis au ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, il y indique que « loin de se résumer à l'usage d'outils, la révolution numérique marque l'arrivée dans l'entreprise de nouvelles méthodes de conception, de production, de collaboration qui sont aussi des méthodes de pensée, de travail et d'organisation ».

L'EXPERT



FABRICE BENAUT FONDATEUR DE IDEATRANS

connecter toutes les sources de données, de les prolonger et, par exemple, de les mettre à disposition dans les meilleures conditions dans des contextes d'usage optimaux pour les utilisateurs.

La transformation digitale concerne ainsi tous les secteurs, toutes les fonctions, tous les acteurs, dans les organisations et les entreprises.

Elle va modifier les équilibres en place, facilitant la désintermédiation, passant du hiérarchique au circulaire, mettant le citoyen, l'utilisateur, au centre de toutes les attentions (personnalisation, interactions, co-working).

C'est l'expérience utilisateur qui conduit les choix, en donnant tout son sens à la dimension "servicielle" quasi individualisée ».

«

Le Digital a pénétré notre vie et notre environnement, en transformant toutes les représentations qui nous entourent dans un format codé homogène. Celui-ci permet désormais de

Un bouleversement organisationnel

La première mutation à opérer n'est pas technologique, mais organisationnelle, notamment pour gagner en agilité et obtenir l'engagement des collaborateurs. « Les vieux modèles de management et d'organisation ne sont plus pertinents dans le monde du digital. Il faut fonctionner sur des