

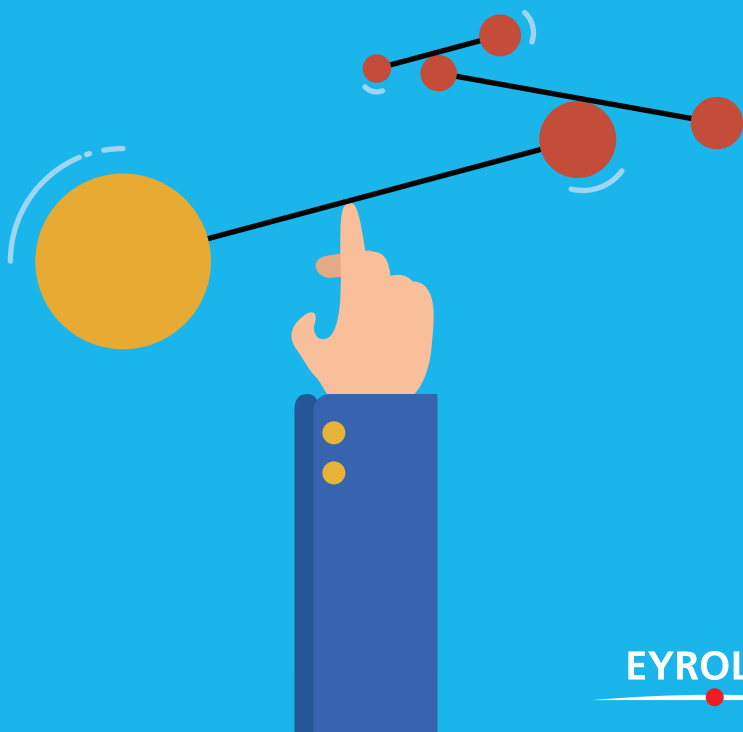
David Autissier

Alexandra Lange

Sébastien Houlière

PENSER DIGITAL

Les RH au cœur de la dynamique
de transformation



EYROLLES

PENSER DIGITAL

Transformation digitale, disruptions des business models, modifications profondes des pratiques organisationnelles et modes de collaboration. Au cœur de la transformation numérique, les regards se portent sur la fonction RH pour accompagner ces mutations culturelles, technologiques et organisationnelles.

Salariés et managers ont-ils le réflexe digital ? Quelle appropriation des nouvelles technologies dans les modes de fonctionnement ? Entre changements profonds et invariants, quel(s) impact(s) du digital sur la posture managériale ? Comment mobiliser salariés et managers pour relever le défi d'associer démarches d'innovation et d'amélioration continue ? Quelle place pour l'expérimentation ?

En s'appuyant sur l'observation de la politique RH du Groupe AG2R LA MONDIALE, cet ouvrage propose un retour d'expérience sur les dispositifs de mobilisations managériales gagnants à l'aune du digital.



© David Autissier

David Autissier est maître de conférences HDR en management à l'IAE Gustave-Eiffel de l'université Paris-Est Créteil et membre de l'IRG. Expert en gestion de la transformation, il accompagne des grands groupes dans leurs stratégies et leurs pratiques. Auteur de 48 livres en management et changement, il est directeur scientifique de la Chaire ESSEC du Changement et de la Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle



© Alexandra Lange

Alexandra Lange est diplômée de Sciences Po et de l'ESSEC. Après un parcours professionnel dans le conseil et l'accompagnement des transformations, elle intègre le Groupe AG2R LA MONDIALE en 2010. Directrice du développement RH, elle a travaillé à déployer la politique de formation du Groupe et à accompagner les transformations dans un contexte de rapprochement des hommes et des organisations.



© Sébastien Houlière

Sébastien Houlière est diplômé de Dauphine et titulaire d'un DESS Gestion des ressources humaines à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne. Il est responsable du développement managérial au sein du Groupe AG2R LA MONDIALE depuis 2005. Dans un contexte de changement permanent, il a travaillé à la mise en place d'une politique managériale innovante, à penser et réaliser des dispositifs de réseaux apprenants, et à accompagner les dirigeants dans leurs réflexions et projets managériaux.

PENSER DIGITAL

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

Création de maquette et composition : Soft office

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, 2017
ISBN : 978-2-212-56775-5

DAVID AUTISSIER
ALEXANDRA LANGE
SÉBASTIEN HOULIÈRE

PENSER DIGITAL

Les RH au cœur
de la dynamique
de transformation

EYROLLES



Sommaire

Préface. Les RH et la transformation digitale.....	11
---	----

Partie 1.

Le digital pour mettre l'entreprise en mouvement

Chapitre 1. Informatique, web, numérique et digital.....	15
Chapitre 2. Un nouveau cycle schumpétérien avec le digital?	21
Chapitre 3. La logique du <i>et</i> digital.....	25
Chapitre 4. Le classement de la maturité digitale des entreprises	27
Chapitre 5. Les entreprises les plus digitales seraient-elles aussi les plus rentables?.....	29
Chapitre 6. Y a-t-il un ADN digital?.....	33
Chapitre 7. La portabilité au cœur du digital.....	35
Portabilité	36
Dématérialisation	37
Automatisation	37
Les enjeux du digital	38

Chapitre 8. Une société en mutation	41
Chapitre 9. L'importance de se mettre en mouvement.....	45
Le manager, au cœur des tensions.....	45
Du faire mieux au faire bien.....	48
De la maîtrise au lâcher-prise.....	49
De la hiérarchie au réseau	50
De la planification à la sérendipité.....	50
De la solution à la contribution.....	50

Partie 2. L'expérimentation digitale du Groupe AG2R LA MONDIALE

Chapitre 10. Présentation	55
Le programme « Connectons nos talents ».....	56
Les Rencontres du management « Management et digital ».....	57
Chapitre 11. Une enquête en amont pour prendre la température.....	63
Chapitre 12. Hackathons et séminaires de mobilisation.....	67
Le triptyque expérimentation, innovation, collaboration.....	68
La mise en place du hackathon	69
Les quatre rôles des participants	71
Atelier 1: état des lieux de l'existant.....	74
Atelier 2: cartographie des difficultés.....	78
Atelier 3: idées de fonctionnalités.....	79
Atelier 4: scénariser les cas d'utilisation des fonctionnalités	80

Chapitre 13. L'application Connect & Moi®.....	85
Les fonctionnalités de l'application Connect & Moi®	88
Fonctionnalité Découvre & Moi®	89
Fonctionnalité Trouve & Les®	91
Fonctionnalité Partage & Moi®	95
Une diffusion virale	98

Partie 3.

Les apprentissages de l'expérience digitale

Chapitre 14. La maturité digitale des managers	105
La grille de Bales.....	107
Les postures de Saint-Arnaud	108
Chapitre 15. Les processus d'appropriation du digital par les managers.....	111
Influences globales du digital sur la dynamique de groupe	112
Émergence de schémas d'organisation du groupe	116
Chapitre 16. Des trajectoires de maturité digitale.....	121
La maturité digitale: des postures individuelles.....	122
Le processus de maturité digitale: trois trajectoires types.....	124
Trajectoire 1: débutants bienveillants (45 %).....	124
Trajectoire 2: débutants réfractaires (35 %).....	125
Trajectoire 3: experts (20 %).....	126
L'influence des trajectoires de maturité digitale sur l'organisation.....	127

Chapitre 17. Typologie des managers par rapport au digital...	129
Les managers face au digital.....	129
Vers un leadership digital	133
Chapitre 18. Un fonctionnement en projet agile	135
Rôle de <i>community manager</i>	136

Partie 4. Quelques outils mobilisés

Chapitre 19. Le questionnaire des besoins digitaux des managers	143
Chapitre 20. Le questionnaire de maturité digitale des managers	155
Chapitre 21. Les méthodes agiles.....	165
Les méthodes classiques.....	166
Les méthodes agiles.....	167
Chapitre 22. Le codéveloppement	169
Chapitre 23. Le <i>design thinking</i>	173
Conclusion. Cascade de non-opérabilité, évolution des postures managériales, quelles perspectives de développement pour les managers des grandes organisations à l'aune de la transformation digitale?.....	177
La cascade de non-opérabilité	177
Utilisation de l'App Connect & Moi@ : les chiffres.....	180
Vers d'autres typologies de managers	182

Leader connecté : être une sentinelle connectée aux changements sur son secteur d'activité.....	184
Leader innovateur : expérimenter pour développer l'agilité et la réactivité.....	185
Leader animateur : animer la diversité dans son équipe.....	187
Leader communicant : être un communicant multicanal.....	189
Leader inspirant : partager ses idées avec passion.....	192
Bibliographie	193
Les auteurs	195
Remerciements	197
Index	199

Préface

Les RH et la transformation digitale

Le digital apparaît comme la vague technologique d'automatisation des processus internes au service direct du client. La transformation digitale est en marche. Elle se traduit par des impulsions technologiques et entrepreneuriales, mais aussi avec l'apparition de start-up qui créent des territoires concurrentiels pouvant altérer de manière significative les marchés des entreprises en place. Le digital est le nouveau visage de l'informatique et de l'automatisation qui redessinent les produits, les métiers, les organisations et les compétences. En cela, le digital est une technologie comme une autre qui recompose le paysage concurrentiel en modifiant les modèles de business des entreprises.

Comme tout changement, il s'agit de faire un lien entre un existant connu et un futur à construire. La fonction RH se doit d'accompagner cette transformation en dotant notamment l'entreprise d'une culture digitale. Une culture est un ensemble de valeurs et modes de fonctionnement incarnés dans l'activité quotidienne et que les salariés mobilisent pour opérer leur métier et communiquer entre eux. Il s'agit alors d'appréhender la transformation digitale d'un point de vue comportemental : les salariés du Groupe AG2R LA MONDIALE, et plus particulièrement les managers, ont-ils le réflexe digital ? Ont-ils intégré cette technologie dans leur fonctionnement et cherchent-ils à mobiliser cette technologie dans une logique d'innovation et d'amélioration continue ? D'où le titre de cet ouvrage, *Penser digital*. Les managers pensent-ils digital ?

Pour répondre à cette question et apporter des éléments de réponse, nous nous sommes appuyés sur un dispositif déjà existant auprès des managers, les Rencontres du management. Ces rencontres sont organisées tous les dix-huit mois pour les 700 managers du groupe en format résidentiel. La première initiative a été lancée en 2011 et a marqué les participants par son format collaboratif. Les managers, sur un sujet donné, alternent des phases d'ateliers avec des moments de restitution et d'enrichissement collectif. Le séminaire est finalisé par une production collective servant l'entreprise, l'activité des managers et constituant une innovation.

La fonction RH, au travers de son département formation, s'est inscrite dans cette dynamique de transformation : prendre un sujet clé pour l'entreprise et en faire une expérimentation auprès des managers pour initier des réflexes qui constitueront les initiatives de demain et les résultats d'après-demain. En cela, la fonction RH est également un acteur de la transformation de l'organisation en créant les occasions et moments clés auprès des principaux relais de l'entreprise que sont les managers. Ces moments sont travaillés de telle manière qu'ils deviennent des points de bascule, des révélateurs d'intérêt et d'importance sur un sujet. Le département formation a renouvelé ses formats et ses modalités afin que les bénéficiaires expérimentent et c'est cette expérimentation qui permet la compréhension et l'action.

Après la publication en 2013 de *Penser management*, cet ouvrage permet la capitalisation et le partage d'expérience. Il s'agit de formaliser les sujets traités (le management, le digital) mais aussi la manière de gérer le changement et de mettre l'entreprise en mouvement : en lui faisant vivre des expériences et en traçant ces mêmes expériences pour que ces dernières perdurent dans le temps. Peut-être est-ce une autre manière de faire du changement dans les entreprises ?

Paule Arcangeli, membre du Comité Exécutif
du Groupe AG2R LA MONDIALE,
en charge des Ressources Humaines

Partie 1

Le digital pour mettre l'entreprise en mouvement

La technologie a depuis toujours influencé et structuré la société, son fonctionnement et les entreprises. La machine à vapeur et l'énergie électrique ont créé l'industrie moderne, le taylorisme et la société de consommation – pour faire simple. La technologie informatique existe de manière structurelle depuis une cinquantaine d'années en tant qu'outil d'automatisation transactionnel. L'économie du service a profondément été reconfigurée par l'informatisation, la « webisation » et maintenant la digitalisation en automatisant des transactions réalisées auparavant manuellement. La particularité de la technologie digitale est de créer un accès portable, sans contrainte de temps et d'espace, à des fonctionnalités. Du fait de la généralisation des *smartphones* et des langages de programmation, la technologie digitale modifie nos habitudes de consommer (utilisation de Uber, la vente en ligne, etc.) mais également l'organisation du travail (de plus en plus de travailleurs indépendants) et de la société (importance des réseaux sociaux).

Le digital ne serait pas une évolution, mais une révolution en créant des ruptures d'habitudes de consommation mais aussi d'organisation du travail et de la société. Pour une entreprise, le digital est à la fois une contrainte et une opportunité de reconstruire son business model. Par business model, nous entendons la quadrilogie suivante : « les clients/les produits/la création de valeur/le fonctionnement ». L'émergence des GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple), et surtout de leur puissance financière et d'influence, montre un changement de paradigme sociétal. Ces entreprises ont des chiffres d'affaires supérieurs à certains PIB nationaux et sont caractérisées par des croissances très rapides et par la maîtrise de la technologie « digitalo-informatique ».

Le mouvement est en marche et les entreprises, au risque de disparaître, ne peuvent pas rester sur le bord de la route du digital. Cet ouvrage retrace l'expérience du Groupe AG2R LA MONDIALE et du travail réalisé pour mettre en mouvement ses lignes managériales et leur permettre d'acquérir et développer les comportements clés pour faire de la transformation digitale de l'entreprise un succès.

Chapitre 1

Informatique, web, numérique et digital

Dans leur ouvrage, *La Transformation digitale des entreprises*¹, David Autissier et Emily Métais-Wiersch avancent l'idée d'un point de bascule dans les entreprises françaises en matière digitale en 2012. Le thème et les expérimentations étaient déjà présents avant cette date, mais cette étape temporelle correspond à une prise de conscience par les entreprises quant à l'importance stratégique du digital. Cela s'est matérialisé par le lancement dans de nombreuses entreprises de stratégies digitales et la création de postes de responsable digital ou *chief digital officer*.

1 Eyrolles, 2016.

CHIEF DIGITAL OFFICER (CDO)

Selon une étude Accenture publiée en 2015 (175 entreprises françaises ont été interrogées par Accenture), 85% des sociétés françaises déclarent avoir un *chief digital officer* (CDO) ou un dirigeant nommé à un poste aux fonctions à peu près comparables. En février 2015, une étude, menée à l'échelle du CAC 40 par la société de conseil Lecko, donnait le chiffre de 40%. Mais la définition de cette fonction encore jeune dans les organisations varie d'une entreprise à l'autre. Accenture a identifié quatre rôles majeurs. «Il n'y en a pas un meilleur que les autres, chacun s'adapte à un niveau différent de maturité digitale de l'entreprise», souligne l'étude d'Accenture.

Le *digital strategist*

Au contact du comité exécutif (COMEX), il doit servir d'agent de changement. Son rôle est peu visible dans l'immédiat, mais indispensable pour convaincre les autres dirigeants de réfléchir à l'impact du numérique sur la stratégie de l'entreprise. Souvent, il ne dispose que de peu de budget.

Le *digital marketing leader*

Ce CDO se concentre sur la génération de chiffre d'affaires en ligne. Sa mission est de créer de nouveaux clients pour l'entreprise en passant par les nouveaux canaux (web et réseaux sociaux par exemple). C'est souvent par là que commencent les entreprises au contact des consommateurs. Pour lui, le numérique n'est pas une opportunité pour optimiser les process internes.

Le *digitalisation leader*

Il travaille sur la chaîne de valeur, c'est-à-dire la chaîne de production. Son objectif est de l'améliorer grâce aux innovations numériques et aux nouvelles organisations du travail qu'elles permettent. Il ne s'intéresse pas aux gains réalisés sur la vente grâce aux nouveaux canaux.

Le *digital transformation leader*

C'est lui qui a la vision la plus large de l'entreprise. Il transforme auprès des métiers et des fonctions supports, à la recherche d'opportunité de croissance et d'efficacité en interne. Pour Accenture, c'est dans ce rôle que le CDO a le plus d'impact sur l'entreprise.

Les grands groupes tels qu'AG2R LA MONDIALE ont cherché à investiguer la thématique du digital par de multiples expérimentations tant sur les outils que sur les fonctions et les usages métiers à partir de 2012. Les entreprises ont dû faire leur révolution interne pour penser le digital comme un sujet distinct de l'informatique même si les deux notions sont souvent intimement liées. Le digital utilise la technologie informatique avec les télécommunications pour proposer des usages existants et nouveaux de manière portable sans contrainte de temps et d'espace. Il est possible de réaliser des transactions à partir de son téléphone portable de n'importe où et à n'importe quelle heure. Cette notion de portabilité n'est pas simplement une fonctionnalité supplémentaire mais une manière de fonctionner qui amène à des réflexions sur les produits, les clients, les fonctionnements, les organisations et les compétences.

Les années 1980 ont été celles de la micro-informatique et des infrastructures client/serveur, les années 1990 celles du web, les

années 2000 celles du numérique au sens « maîtrise de la data dans une logique de flux » et les années 2010 celles du digital au sens de technologies informatiques portables qui permettent de nouveaux usages et de nouvelles données à gérer. Il y a parfois une confusion entre la notion de numérique et de digital, que l'on utilise pour désigner les technologies informatiques portables avec des programmes, des données et des supports. La notion de numérique renvoie davantage à la notion d'informatisation de la donnée et par conséquent à l'automatisation de son traitement et de sa mise en valeur. « Digital » (dont l'étymologie renvoie à la notion de doigt) désigne la technologie portable en terme d'usage. D'où notre choix d'utiliser le terme digital et non numérique, même si le digital accentue la notion de numérique avec l'importance de la gestion de la donnée.

DIGITAL

On entend souvent le terme « digital » dans l'univers du web, mais sait-on d'où vient ce terme et ce qu'il signifie vraiment ?

Tout d'abord, le terme « digital » nous vient des États-Unis. En effet, à la base, c'est un américanisme populaire. Le terme scientifique anglais est « *numerical* », traduit en français par « numérique », système ou procédé basé sur les nombres. Alors, d'où vient cette utilisation très répandue du mot « digital » ?

C'est dans les années 1980 que le terme «digital» s'est mis à être utilisé à la place de «numérique». Cela en raison de l'extension erronée de «*digital display*» ou affichage à sept segments... C'est le système qui affiche encore l'heure sur notre radio-réveil ou sur la minuterie de notre four. Le succès de ces afficheurs à sept segments, ou *seven digits* en anglo-américain, a rendu le terme «*digital display*» extrêmement populaire. Il a alors commencé à être utilisé pour tous les affichages de nombres, puis pour tout système numérique. Tout comme le frigidaire par exemple, qui est passé d'un nom de marque à un nom commun, utilisé par tous.

Aujourd'hui, bien que la technologie ait fait évoluer l'affichage à sept segments vers un affichage à matrice de points, le mot «digital» est resté. Son passage dans le langage courant a également été facilité par l'apparition de nombreuses marques utilisant le mot «digital», comme Dolby Digital par exemple.

Mais si «digital» ne signifie pas vraiment «numérique», alors que veut-il dire ?

Le terme «digital» tire ses origines du mot latin «*digitum*» qui signifie «doigt» et n'a en fait aucun rapport avec nombre ou numérique. Le seul vrai calculateur digital reste le boulier, instrument très ancien, toujours employé en Asie et qui nécessite qu'on se serve de ses doigts pour compter! Vous l'aurez donc compris, d'un point de vue étymologique pur, le mot «digital» n'a décidément rien à voir avec internet. Nous venons de le pointer du doigt!