



BOÎTE À OUTILS POUR UNE TRANSFORMATION DIGITALE RÉUSSIE

La transformation digitale agit comme un miroir, imposant à chaque entreprise d'observer son reflet pour s'interroger sur son modèle économique, sa stratégie et ses ambitions. Lui tourner le dos revient à sortir de la course : nul ne doute plus que la transformation digitale ne soit devenue un passage obligé et qu'elle constitue une formidable opportunité.



42 % des PDG lancés dans la transformation digitale (Gartner)



33 % des PDG définissent et mesurent leurs revenus numériques

TRANSFORMER LE RISQUE EN OPPORTUNITÉ : COMMENT FAIRE ?

Souvenez-vous... On a commencé, dans les années 90, par entendre parler de "nouveaux médias", puis de "révolutions des médias", et ensuite de nouveaux acteurs, avec cet acronyme : les GAFAs*. Il a fallu à la plupart d'entre nous, qui ne sommes pas des digital natives, un peu de temps pour prendre la mesure de ce qui venait de s'enclencher.

Le philosophe Bernard Stiegler estime que la révolution numérique n'est ni un média de plus ni une simple révolution technologique : elle constitue plutôt un phénomène rare dans l'histoire de l'humanité, comparable à l'invention de l'imprimerie. Et de fait, en nous faisant passer d'une culture orale à une culture écrite largement diffusée, l'imprimerie, qui au départ était une invention technique, a donné le coup d'envoi de plusieurs révolutions en chaîne : quelques années plus tard, la diffusion des livres a échappé au seul contrôle de l'Église, favorisant la Renaissance, puis les révolutions politiques et industrielles.

Voici comment une technologie inédite, en venant changer notre rapport au savoir et à la connaissance, bouscule l'ordre du monde. Et le numérique est en effet vraiment comparable à l'imprimerie. Il y a un faux ami dans le livre de Jeremy Rifkin "La troisième révolution industrielle" : c'est son titre ! Car nous ne vivons pas seulement une révolution industrielle, mais aussi sociale, culturelle, économique, politique... Avec une différence majeure par rapport à nos ancêtres qui ont vu naître l'imprimerie : tout ceci s'opère non pas sur trois siècles, mais sur deux générations.

Depuis que le numérique a croisé la mobilité, avec les smartphones, cette révolution est devenue exponentielle. Il est normal qu'elle paraisse angoissante et difficile à suivre pour les citoyens, et plus encore pour les entreprises.

L'INVENTION D'INTERNET

Si l'on revient au moment très particulier de l'invention d'Internet, au début des années 60, à l'ouest des États-Unis, on découvre un contexte global de remise en cause de l'autorité, de l'organisation traditionnelle de la famille, de l'Université et de l'entreprise. Les étudiants informaticiens à l'origine du Web ont

“ Pour la plupart des entreprises, la question du bien-fondé de la transformation digitale ne se pose donc plus. Reste celle, tout aussi cruciale, du "Comment ?" ”

Frédéric SEBAG
Co-Président Open



> Salle Shape au sein du Fastlab® byOpen

cherché avant tout une solution pour redistribuer les pouvoirs, pour établir une vision du monde moins hiérarchique et plus horizontale. Pour eux, cela passait par une approche qui, avec le recul, était bel et bien visionnaire : un jour, tout le monde posséderait un ordinateur. Il manquait un réseau pour relier entre elles ces futures machines, pour apporter à chacun une autonomie d'information.

ANALYSER LES USAGES

Cette vision était à la fois sociale et politique et si on ne comprend pas sa portée, on rate le ferment de la révolution numérique, la clef de la transformation de nos usages. Les GAFAs ont su magistralement utiliser tout cela. D'abord, ils se placent "over the top" : AirBnB n'a construit aucun hôtel, Blablacar ne se préoccupe ni de construire des routes ni des voitures. Tous se placent à la croisée d'un besoin et d'une offre. Ils savent trouver la place parfaite, devenir l'intermédiaire utile. Dans le cas de Google, il y a certes une révolution technologique, mais pour beaucoup d'autres il s'agit seulement d'usages et d'innovation en matière d'UX. Si Netflix connaît un si beau succès, ce n'est pas grâce à son catalogue, mais à son modèle d'affaires (brillant) et à son interface irréprochable, à l'opposé du design habituel des Box, sur lesquelles on perd une heure à trouver un film.

Sur le marché de l'assurance, même chose. Lemonade s'est mis à la place du client qui doit parfois patienter six mois pour obtenir un remboursement en cas de sinistre. Ce n'est plus possible, a décrété la start-up. Et on obtient à la sortie une assurance que l'on peut souscrire en moins d'une minute et qui rembourse en moins de trois minutes. Une belle leçon à méditer, dans un secteur que l'on pensait difficile à "disrupter" et relativement à l'abri des nouveaux acteurs.

CINQ FREINS À LEVER

Pour la plupart des entreprises, la question du bien-fondé de la transformation digitale ne se pose donc plus. Reste celle, tout aussi cruciale, du "Comment ?".

En prise directe sur le terrain, nous observons bien souvent que le premier frein relève de la gouvernance. Se décider à sauter le pas reste plus difficile que tout le reste. Les raisons en sont tout à fait légitimes : d'abord, le sujet paraît glissant, aventureux ; il comporte une grande part d'exploration. C'est le premier blocage. Mais les dirigeants doivent faire face à quatre autres obstacles : en premier lieu, la résistance au changement. Leurs équipes se montrent en effet plus ou moins réticentes – quand il ne s'agit pas d'une levée de boucliers – à l'idée de modifier leurs habitudes de travail et leur périmètre d'activités.

Vient ensuite la complexité du processus de mise en œuvre, associée – et c'est important – à la quasi-absence de visibilité du ROI ; puis le manque de moyens financiers et humains, avec souvent la crainte de s'appuyer sur une ressource externe perçue comme onéreuse.

Enfin, le sujet des données et plus particulièrement celui de la sécurité des données peut conduire à une prudence excessive, quand ce n'est pas à une paralysie.

Ces cinq freins valent pour absolument tous les secteurs d'activité, toutes les tailles et toutes les structures d'entreprise. Bien sûr, certaines activités sont plus chahutées que d'autres ; c'est le cas des médias que la digitalisation invite à une refonte structurelle, ou encore des banques, bousculées par leurs petites sœurs 100 % digitales.

UN TIME TO MARKET* ACCÉLÉRÉ

Quelles que soient les craintes du dirigeant, il faut y aller : c'est le marché qui impose le rythme à suivre. Or ce rythme est rapide. Les entreprises doivent se lancer avec, en poche, de nouvelles technologies, un nouvel état d'esprit et de nouvelles méthodes, fondées sur l'agilité. Elles doivent, de plus, s'appuyer sur l'approche client (celle de l'usage, celle de la demande !), mettant au rebut d'autres approches plus traditionnelles, fondées sur l'offre. On ne crée plus des projets, mais des produits. Et plus que jamais, le fond et la forme s'avèrent indissociables : il faut imaginer le bon produit, mais aussi savoir le présenter, le faire adopter et créer les conditions de fidélisation maximale. On ne réfléchit plus en années, ni en trimestres : mais bel et bien en mois et en semaines.

FRAMEWORK DE TRANSFORMATION

Pour planifier cette transformation, on peut, pour faciliter la visualisation du travail à accomplir, distinguer cinq domaines à traiter :

- L'élaboration, la mesure et l'animation de la marque numérique ;
- Le marketing et l'animation de la relation client ;
- La conception et l'exploitation de nouveaux services et objets connectés ;
- La revue des processus internes ;
- L'accompagnement au changement d'usages des ressources humaines.

Opérer la transformation numérique de l'entreprise, c'est adresser technologiquement et comportementalement (usages) ces cinq domaines, en utilisant les trois leviers que sont :

- L'équipement & l'utilisation de technologies innovantes ;
- L'exploitation de la donnée (produite, stockée, partagée, analysée) ;
- La mise en place de nouveaux usages, cultures et organisations (social, collaboratif, connecté...).

Cette transformation qui peut paraître difficile à engager de prime abord passe avant tout par une culture de l'expérimentation, des projets lancés sur des cycles courts et itératifs, avec une culture du droit à l'erreur.

IDÉATION, PROTOTYPAGE ET INDUSTRIALISATION : LE TRIPTYQUE VERTUEUX

Pour réussir à remporter un pari risqué, les acteurs de la transformation digitale doivent mettre en place trois outils principaux :

- L'outil d'idéation et de prototypage est sûrement le plus précieux : un processus très pragmatique qui rend éligible (ou pas !) l'initiative portée par l'entreprise, qui permet de la hisser au stade du concret, de lever tous les doutes sur son intérêt initial comme sur sa mise en œuvre pour la présenter en comité de direction avec des arguments solides, laissant peu de place à l'ambiguïté ou l'approximation. Pour réussir cette étape, une



méthode a fait ses preuves, celle par exemple du Fastlab® : l'idée est de réunir, en un même lieu propice à l'innovation, les acteurs à l'initiative du projet, ceux concernés par son futur déploiement et des experts capables de les éclairer sur les outils et méthodes du marché, encourageant et guidant leur réflexion. Le tout animé au travers d'une méthode agile adaptée et séquencée, sur une durée limitée.

- L'industrialisation, au sein d'une digital factory, regroupant l'ensemble des experts sur des sites de production sécurisés et processés, permet d'itérer et d'exploiter de nouvelles versions plus abouties sur la base du MVP (Minimum Viable Product) issu des étapes idéation et prototypage. L'industrialisation paraît beaucoup plus simple une fois qu'un projet a passé les deux premiers stades. L'entreprise ne se trouve plus au pied d'une "montagne" à gravir, elle s'est déjà engagée dans la transformation numérique et va réunir progressivement tous les ingrédients indispensables à son succès. C'est ainsi que l'Institut Curie, dès 2015, a pu mettre en œuvre un programme d'innovation eSanté, via la conception d'une application mobile inédite : MyCurie permet aux patients soignés en longue maladie de disposer, dans leur smartphone, de leur dossier complet, depuis le parcours de soins (dates des prochains rendez-vous) jusqu'aux informations consignées par les différents spécialistes, qui ne sont pas toujours en mesure d'échanger directement entre eux. Une belle façon de transformer une situation d'angoisse et d'isolement en modèle d'accompagnement, malgré un contexte difficile.

- Une plateforme technologique telle que Fast IT inclut les méthodes, outils et technologies garants de la réussite de la transformation digitale et des exigences qu'elle porte, à savoir des applications accessibles à tout moment, de partout, mises à jour très fréquemment.

MARIEZ L'IT ET LE NUMÉRIQUE

Reste à souligner une condition indispensable de succès : rien ne sera possible si le CDO (Chief Digital Officer) n'avance pas main dans la main avec le DSI (Directeur des Systèmes d'Information). Nous insistons constamment sur l'importance de la présence de celui-ci (ou des membres de son équipe) lors des séances d'idéation et de prototypage. "Mariez" vos Directeurs Digitaux et IT ! Ce nouveau binôme constituera le pivot de l'entreprise transformée. Dans la réalité, on en est encore souvent trop loin. Certains cependant ouvrent la voie : Engie a nommé CDO son DSI groupe, et la SNCF a recruté l'été dernier le CTO de Sanofi pour en faire son DG Digital et SI.

Nos propres métiers l'ont compris depuis longtemps : les SSII sont devenues des ESN, entreprises de service numérique. Nous savions manier le code informatique ; nous savons désormais jongler avec les nouveaux usages numériques. Cette double compétence est indispensable. Que ce soit chez nous, ou chez nos clients, on ne peut plus dissocier le "moteur" informatique de la démarche de transformation digitale : on ne fait rien de bon sans ouvrir le capot.

* Retrouvez la définition dans le lexique en fin d'ouvrage.

“C'est le marché qui impose le rythme à suivre. Or ce rythme est rapide. On ne réfléchit plus en années, ni en trimestres, mais bel et bien en mois et en semaines.”

Laurent BOURE
Directeur du Fastlab® byOpen

♦ OPEN

www.open.global
fastlab.open.global
Fiche d'entreprise p. 491

Laurent Boure
Directeur du Fastlab® byOpen