

# Réussir sa transformation digitale ?

## Et si la clef c'était l'humain...

Pascal Vidal

*Associate Dean Under & Post graduate programs  
Professeur de Management des Systèmes d'Information*

Skema Business School

[Pascal.vidal@skema.edu](mailto:Pascal.vidal@skema.edu)

# Un « voyage » dans le digital entre Socrate et Mark Twain...

*« Tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien »*

Socrate

STK

- **Une révolution « récente »**

- Big data, analytics
- Cloud computing...

**... et nous n'avons encore rien vu...**

**... En effet quels impacts/potentialités de l'usage de...**

- La robotique & l'intelligence artificielle
- L'impression 3D
- La réalité augmentée
- Les objets connectés

**...dans l'économie**

**Une problématique technologique**  
(approche par les outils)

**Au mieux enrichie en imaginant un tryptique**  
**People / process / technology**

- Digital technology will radically change the way we do business

D. Bonnet (Cap Gemini), *Leading Digital*, 2015

# La transformation digitale: It's happening! Yes but...

- Tous les secteurs étudiés (Cap Gemini / MIT) connaissent une transformation digitale
- 62% reconnaissent investir dans les technologies digitales (Accenture Technology Vision 2015 Survey)

Étude Cap Gemini / MIT les compagnies interrogées :

- 78 % s'attendent à ce que la transformation digitale soit « critique » / leur fonctionnement
- 81% anticipent un impact majeur sur leur performance & avantage concurrentiel
- 86% cherchent explicitement à améliorer la collaboration entre les employés pour améliorer les performances globales de l'entreprise
  
- Pour 63% la rapidité de transformation (interne/de l'envt) est un *challenge*
- 36% seulement des leaders seulement cherchent à partager leur vision du digital avec le reste de l'entreprise

# Transformation digitale : It's happening une lecture selon 3 « Axes »

- « Expérience Client »
  - Digital marketing
  - Attentes des clients...
- Business Model
  - Transformation de la chaîne de valeurs
  - Questionne des secteurs parfois bien établis
    - « *L'uberisation* » de certaines activités
      - Taxis / Hôtels / Restaurants / Avocats / L'édition / Banques / L'éducation / Services à la personne / Pressing / Location ...
- **Fonctionnement interne de l'entreprise**
  - Moins « visible » mais clé de la réussite... durable ?

- Fin des frontières ?

- Géographiques
- Fonctionnelles (Silos)
- structurelles (hiérarchiques)
- Organisationnelles
- Avec les clients ?
- Entre les individus ?

- Le Digital :

- Réduit

... la « distance sociale », distance entre les individus

- Augmente



*Réussir sa transformation digitale ? Et si la clef c'était l'humain...*

- Favorise la **mobilité** des collaborateurs
  - Éloigne ?...
- Transforme les modes de **collaboration**
  - Rapproche...
- Génère de nouveaux **risques** ?
  - Le plus souvent évoqué : La sécurité... (BYOD, interopérabilité...)  
*biggest digital technology challenge pour 51% (étude Accenture / digital Business)*
  - « virtual distance » :
    - Proximité virtuelle... mais « distance » bien réelle et potentiellement renforcée
    - et des risques bien « réels »



# Mobilité ? Nous n'avons encore rien vu...

- Le nombre de forfaits mobiles est devenu plus important que la population mondiale en décembre 2014.
- Le marché des applications mobiles estimé à 52 Milliards de dollars en 2016
- En **2010**, 1/4 du trafic sur Facebook se fait via un terminal mobile
  - En **2014**... 50% ...
  - et 83% des utilisateurs (1,366 millions) accédant depuis leurs terminaux mobiles (**2015**, Q1) \*\*
- La part du trafic Internet global provenant du mobile\*\*
  - a connu une croissance de 39% entre 2014 et 2015
  - Est rendu possible par un accès haut débit (3&4G) en croissance (39% des forfaits (Q1) 2015)
  - Représente une part du trafic internet très différente selon les pays
    - 72% en Inde, 50 % UAE, 28% en Turquie...
- Les utilisateurs « mobiles » d'internet on dépassé les 50% de la population mondiale en septembre 2014\*\*
- En UK 2/3 de la population achète en ligne et 18% « seulement » en Mcommerce

\*\* chiffres issus de l'enquête WeAreSocial 2015

Réussir sa transformation digitale ? Et si la clef c'était l'humain...

## Des équipes distantes...

- Physique
- Opérationnelle : taille des équipes distribuées, faible temps face à face
- Affinités: différence de culture, de connaissance (et de compréhension) mutuelle



**Comité de direction Lenovo**

## Les équipes les plus distribuées:

- 83% de baisse de confiance
- 93% de baisse de la capacité à innover
- 80% de baisse de la satisfaction des employés
- 50% de baisse de la performance
- 66% des cadres impliqués déclarent un manque d'efficacité et une non satisfaction clients



**En 2013, Yahoo! Interdit le travail depuis le domicile**

- Pourtant certaines études montrent que bien managées les équipes distantes peuvent être plus productives que des équipes qui partagent les mêmes bureaux.

*(54% des entreprises européennes ont mis en place une politique de télétravail)*

- Une communauté virtuelle d'individus électroniquement reliés ne peut exister sans une dimension sociale forte
- Relation sociale construite via les liens électroniques (vecteurs d'apprentissage social et d'engagement émotionnels)
  - émergence d'une communauté virtuelle sous-tendant l'efficacité productrice de l'entreprise.
- lien électronique = nécessaire lien faible du processus d'apprentissage social
  - Construction et pérennisation de liens sociaux forts dans la réalité virtuelle et/ou la réalité physique
  - Favorise l'émergence d'une communauté.

## Des équipes distantes...

- Physique
- Opérationnelle : taille des équipes distribuées, faible temps face à face
- Affinités: différence de culture, de connaissance (et de compréhension) mutuelle



**Comité de direction Lenovo**

## Les équipes les plus distribuées:

- 83% de baisse de confiance
- 93% de baisse de la capacité à innover
- 80% de baisse de la satisfaction des employés
- 50% de baisse de la performance
- 66% des cadres impliqués déclarent un manque d'efficacité et une non satisfaction clients



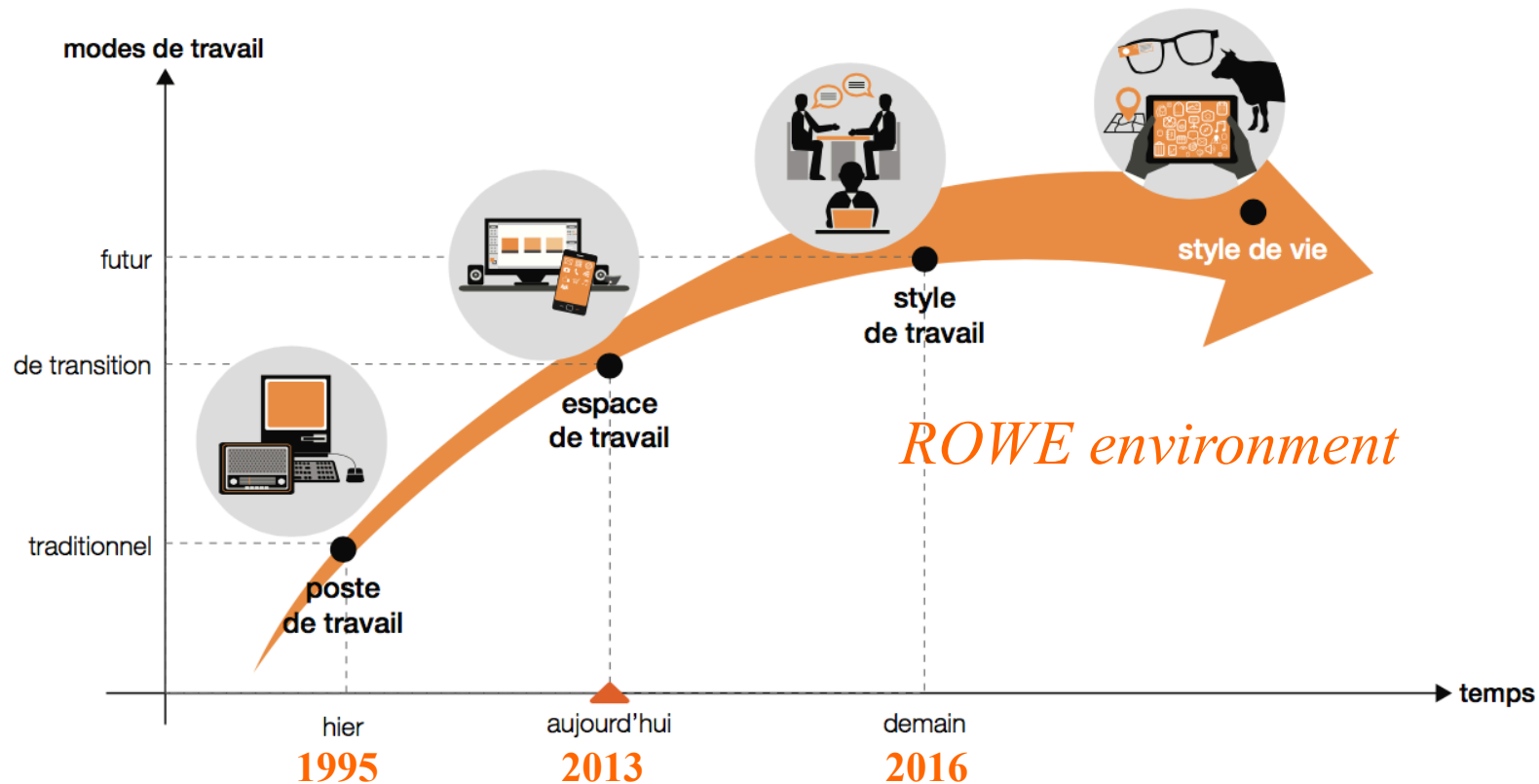
**En 2013, Yahoo! Interdit le travail depuis le domicile**

- Pourtant certaines études montrent que bien managées les équipes distantes peuvent être plus productives que des équipes qui partagent les mêmes bureaux.

*(54% des entreprises européennes ont mis en place une politique de télétravail)*

# Transformation digitale : Du poste de travail au style de vie...

## un changement continu dans les modes de travail



**schéma 5** : les modes de travail ne cessent d'évoluer. Les espaces de travail laisseront la place aux « styles de travail » afin que chacun puisse adopter ses modes de travail compatibles avec son style de vie  
*e-Lob, « Research on the evolution of the professional workspace », octobre 2013*

# Le travail des cadres à l'heure du digital : Collaboratif ? skema

BUSINESS SCHOOL

## Meetings.....

92% des cadres valorisent les réunions comme un lieu pour « contribuer »

## Pourtant...

91% avouent avoir « rêvassé » en réunion

29% admettent avoir déjà somnolé

73% apportent du travail en réunion

63% des réunions sans agendas...

82% des cadres font autre chose lors de conférence call

37 % du temps passé en réunion

11 millions de réunions par jours aux US (env. 62 réunions / mois pour les cadres)



*Réussir sa transformation digitale ? Et si la clef c'était l'humain...*

# Transformation digitale : Risque ?

## Collaborative Overload

Le temps passé en activité « collaborative » a cru de 50% sur ces 20 dernières années pour atteindre 80%

### Collaboration pour accéder à

- Ressources informationnelle : connaissances, compétences
- Ressources sociales (réseau)
- Ressources personnelles: temps et énergie

20 à 35% des collaborations à valeur ajoutée proviennent de 3 à 5% des salariés

Si pas d'évolution du système de management:

- Risque de baisse de performance individuelle
- Risque d'impact négatif / satisfaction individuelle et reconnaissance
- Risque de perdre ces ressources clés (départ de l'entreprise & burnout)



# Transformation Digitale : Risque ?

## Recruter et conserver les *Digital Talents*

- Génération Y, Z....
- “ *We will have to create a different work reality or face a severe lack of attractiveness as an employer and a hole in our talent pipeline in the near future*”

*Rainer Jensens, Director Learning & development at CCE AG  
(Coca Cola Bottling Company in Germany)*

- Une étude sur des étudiants (Université) :  
→ 96% s’attendent à avoir de la flexibilité au travail (lieu et temps)  
“loin” de l’image de Michael Bloomberg
- Un enjeu de performance “durable”...  
...Un enjeu de leadership

→ **Leading Digital**



- **Difficulté de leadership (partager la vision)**
- **Faiblesse du business case**
  - Investissement / impact sur le fonctionnement attendu / ROI
- **Gouvernance**
  - 40% des entreprises en transformation digitale sans gouvernance dédiée
  - 26% seulement ont des indicateurs pour mesurer leur transformation
- **Culture**
  - Gestion des priorités
  - Résistance au changement
  - Manque de compétence (/ cette transformation digitale)

\* *Leading Digital, étude Cap Gemini / MIT*

*Réussir sa transformation digitale ? Et si la clef c'était l'humain...*

*« It ain't so much what you don't know that gets you into trouble. It's what we know for sure that just ain't so »*

Mark Twain  
(American Author, 1835-1910)

# Réussir sa transformation digitale ?

## Et si la clef c'était l'humain...

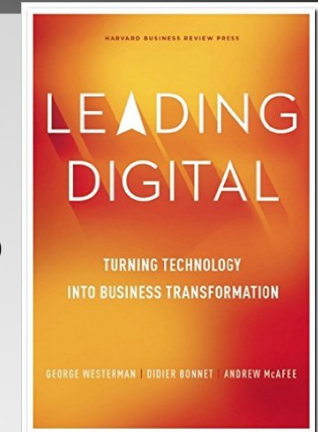
Pascal Vidal

*Associate Dean Under & Post graduate programs  
Professeur de Management des Systèmes d'Information*

Skema Business School

[Pascal.vidal@skema.edu](mailto:Pascal.vidal@skema.edu)

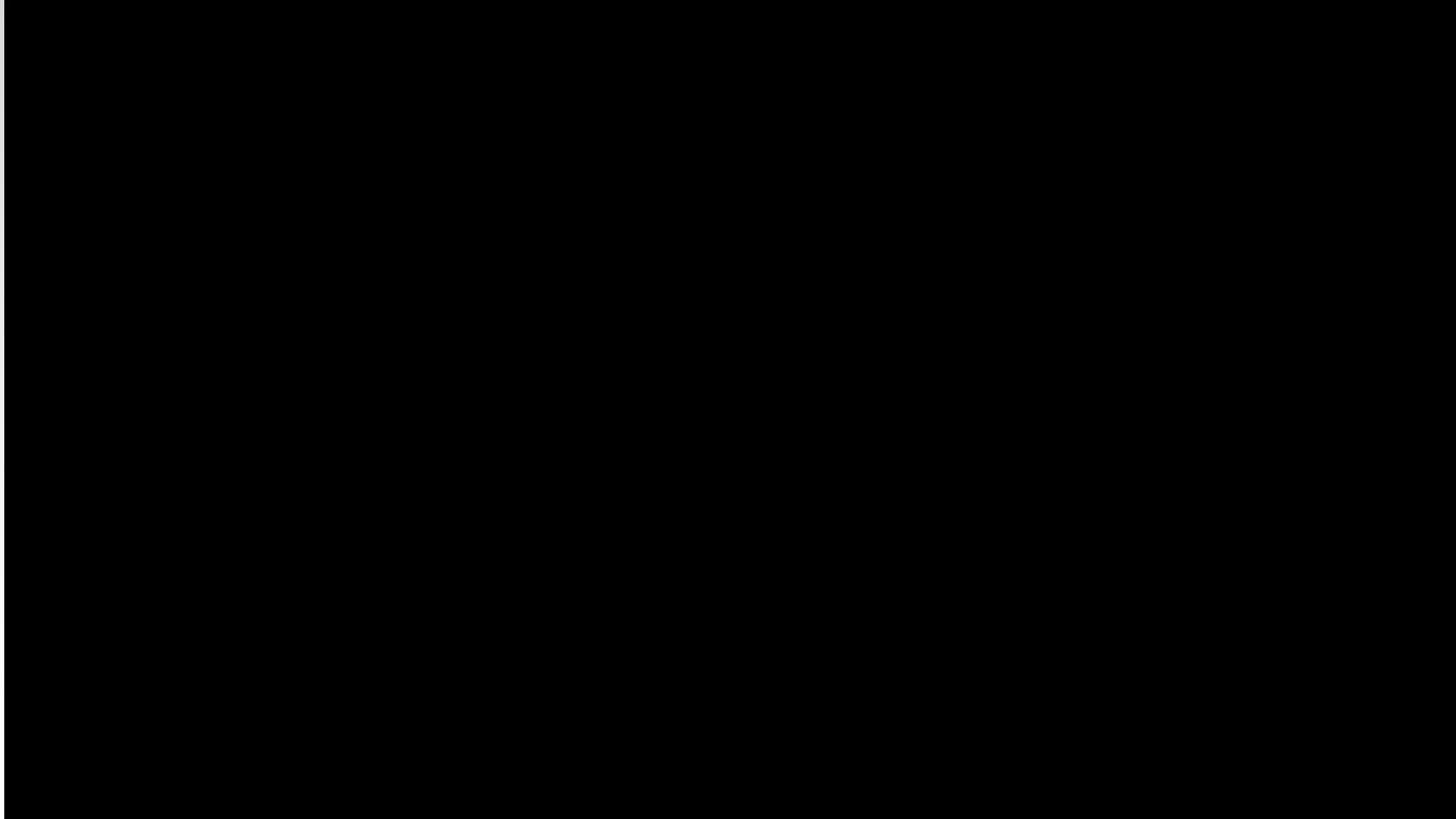
## Quelques Références...



- *Leading digital*, G. Westerman, D. Bonnet, D. Bonnet, A McAfee, HBR Press, Oct. 2014
- *Collaborative Overload*, R. Cross, R. Rebele, A. Grant, HBR Jan.-Feb 2016
- Les nouveaux modes de travail à l'ère du Digital: Enjeux, opportunités, exemples et enseignements (Avril 2014), [www.orange-business.com](http://www.orange-business.com)
- Workforce of the future. Humanizing work through digital C. Sloman, R.J. Thomas (2015), [www.accenture.com](http://www.accenture.com)
- <http://wearesocial.com/fr/etudes/digital-social-mobile-les-chiffres-2015>
- Growing the Digital Business: Accenture Mobility Research 2015  
[www.accenture.com/mobility-research](http://www.accenture.com/mobility-research)

*A conference call in Real Life...*

**skema**  
BUSINESS SCHOOL



*Réussir sa transformation digitale ? Et si la clef c'était l'humain...*

*A conference call in Real Life...*

**skema**  
BUSINESS SCHOOL

SK

*Réussir sa transformation digitale ? Et si la clef c'était l'humain...*



# Un cadre d'analyse...

*D'après M.S. Scott Morton (1995)*

