

# Hello! Business Talks

Humanité(s) Digitale(s)



# Hello! Business Talks

Humanité(s) Digitale(s)

# Entreprise du futur: la croissance sera un défi humain

Avant-propos ..... p.6

## Challenge #1

Vers une organisation reconfigurable

1. Intégrer la multipolarisation du leadership ..... p.10

2. Mettre l'organisation en mouvement pour mieux pivoter la stratégie de l'entreprise ..... p.14

3. Adapter les modèles de décision ..... p.16

— Comment orchestrer ce modèle distribué et prendre les meilleures décisions? ..... p.17

— Comment aligner prise d'initiative et pilotage du budget? ..... p.17

Zoom Le CEO de demain : et si l'on revenait aux sources de l'entreprise? ..... p.18

## Challenge #2

Instaurer de nouvelles façons de travailler  
et une culture d'entreprise engageante

1. Lever les freins culturels pour basculer en « mode projet » ..... p.22

Zoom Culture du service et de l'expérience client : et si le digital consacrait le grand retour de l'« humain » au travail? ..... p.24

2. Adopter des méthodes de travail agiles ..... p.26

— L'usine digitale : stimuler l'innovation, lancer plus vite, déployer en accéléré ..... p.27

— Comment passer en mode « Agile » ..... p.28

3. L'*empowerment*, management de demain? ..... p.30

## Challenge #3

Piloter le développement des connaissances  
et des compétences

1. Accompagner et rassurer pour mieux mobiliser et faire grandir ..... p.34

2. Embarquer tous les collaborateurs pour ne pas créer une entreprise à plusieurs vitesses ..... p.36

3. Parcours client et parcours collaborateur : même combat. .... p.38

4. Adapter les modes de pilotage des Ressources Humaines à l'heure de l'expérience collaborateur ..... p.40

— Offrir une « expérience collaborateur » en symétrie avec l'expérience client ..... p.41

Ouverture ..... p.42

## Avant-propos

Les évolutions liées au digital, aux nouvelles technologies et attentes des clients et salariés redessinent en profondeur les contours de l'entreprise, tant dans son écosystème et son environnement de marché, que dans les fondations de son organisation.

Toute la chaîne de valeur est bouleversée : l'« homo connexus » et l'IoT participent à l'émission d'une nouvelle matière première, la data, dont la collecte et l'analyse font basculer le centre de gravité de la valeur, jadis concentré sur l'actif, vers l'usage. Les robots collaboratifs (cobots) et dotés d'intelligence artificielle interviennent aux côtés de l'homme dans l'industrie, la logistique, la maintenance ou la santé. L'imprimante 3D

et le découpage laser révolutionnent la chaîne de production. Le marché des drones, en pleine expansion (78,9% en 2015)<sup>1</sup>, s'impose dans les secteurs du transport et de la logistique, de la sécurité, de l'agriculture... De nouveaux rapports de force se dessinent hors et au sein des murs de l'entreprise et génèrent autant de menaces que d'opportunités, autant d'inquiétudes que d'enthousiasme.

À l'ère du digital et avec l'accélération sans précédent des temps de cycle, l'entreprise traditionnelle serait-elle une espèce en voie de disparition ? Ne nous y trompons pas : dans ce contexte inédit, mouvant et imprévisible, tout chantier de transformation d'un point A à un point B ferait courir à l'organisation le risque de

devenir obsolète avant même d'avoir achevé ses nouvelles fondations. Pour espérer capter l'accélération sans précédent des temps de cycles et survivre dans cette nouvelle donne, c'est tout le métabolisme de l'entreprise qui doit se mettre en mouvement et **tendre vers une organisation reconfigurable**.

<sup>1</sup> Source : Xerfi



**Laurent-Pierre Baculard**

Associé responsable du pôle Digital en Europe  
Bain & Company



**Philippe Roger**

Président  
Orange Consulting

Parce que l'adoption des services digitaux repose sur des comportements collectifs, par essence difficilement prédictifs, c'est tout le rapport de l'homme au travail qui est appelé à évoluer pour s'adapter à ce tempo inédit : dans sa façon de travailler à l'échelle individuelle et collective ainsi qu'à travers la culture d'entreprise qu'il doit partager. L'entreprise puisera sa croissance dans sa capacité à gérer la dualité entre ses actifs historiques et la nécessité absolue de se réinventer en permanence en injectant au cœur de son fonctionnement l'innovation, la coopération, la responsabilisation. **Instaurer de nouvelles façons de travailler et une culture d'entreprise ouverte et inclusive**, conciliant la valorisation de l'individu et la nécessité de

jouer collectif, devient l'une des priorités, sinon la plus incontournable, à relever.

Quelle place, enfin, pour l'homme dans le monde du travail face à la robotisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle ? À quoi ressemblera l'entreprise de demain ? Quels rôles et responsabilités pour l'entreprise : doit-elle devenir une simple plateforme d'intermédiation ou un médiateur de confiance entre le digital et les hommes ? Pourra-t-elle toujours être porteuse d'une vision incarnée lui permettant de conserver à la fois la nécessité du lien physique et le besoin de reconnaissance ? Pour l'entreprise, une nouvelle approche de son capital humain s'impose, tout le défi consiste à **donner un cadre favorisant le développement continu des**

**compétences et des connaissances** au plus près des demandes du marché et à repenser le parcours du collaborateur dans sa globalité.

L'heure où nous quittons un cycle économique dont la finitude des ressources fait poindre les limites, ne renferme-elle pas de formidables opportunités pour l'homme de retrouver toute sa valeur et le sens de son travail au cœur de cette nouvelle ère – basée sur une économie de la connaissance « infinie » – dans laquelle nous propulseront les outils digitaux ?

# 10 tendances qui rebattent les cartes pour l'entreprise traditionnelle



Source:  
Bain & Company

# #1



## Challenge #1

### Vers une organisation reconfigurable

#### 1.1

Intégrer la multipolarisation du leadership

#### 1.2

Mettre l'organisation en mouvement pour mieux pivoter la stratégie de l'entreprise

#### 1.3

Adapter les modèles de décision

## Vers une organisation reconfigurable

---

**C'est tout le modèle opérationnel qui doit s'adapter et se mettre au diapason**

---

À l'heure où nous voyons se dessiner une nouvelle ère économique qui invite les entreprises à **repenser leurs modèles de croissance**, les injonctions à se transformer tous azimuts sont légion. Jusqu'à maintenant les entreprises et chacune de leurs divisions pouvaient produire leurs produits et services en toute autonomie sur leurs marchés respectifs. Or grâce aux nouvelles technologies, il devient plus facile de combiner les services de divisions et d'entreprises distinctes : la multiplicité des combinaisons possibles

permet d'explorer un champ vaste et jusqu'alors inédit de nouveaux usages. La lame de fond digitale brasse des ruptures profondes et **impose aux entreprises un nouveau rythme**. Poursuivre la cadence de l'accélération des cycles et des nouveaux schémas concurrentiels, synchroniser ses modes de travail et de collaboration intra-entreprise et avec ses partenaires externes, c'est tout le modèle opérationnel qui doit s'adapter et se mettre au diapason.

## 1.1 Intégrer la multipolarisation du leadership

Meilleur accès à l'information, aux profils clients, pilotage de l'activité commerciale en direct, maintenance prédictive... : les modèles de traitement, d'agrégation, de visualisation des mégadonnées ou *big data* accélèrent le phénomène de démocratisation de l'accès aux données et irriguent toute la chaîne de valeur de l'entreprise, des achats aux finances, en passant par les Ressources Humaines, les équipes commerciales et service clients.

Autant de bouleversements qui imposent aux organisations de repenser leurs modèles opérationnels, d'un leadership centralisé et à l'intensité dégressive en cascade à des modèles multipolarisés et distribués. Pour accompagner la transition, de nouvelles instances émergent - comme les célèbres *Shadow Comex* chez Accor ou *Youth Action Council* de Pernod-Ricard, et de nouvelles fonctions apparaissent dans la C-Suite à l'instar des Chief Digital

Officer ou des Chief Transformation Officer. Toutefois, **la redistribution des rôles concerne l'entreprise dans son ensemble** et de nouveaux champions sont à attendre à tous les niveaux de l'organisation. Les réseaux sociaux, qui facilitent l'émergence de nouveaux référents et experts, en dehors de toute structure hiérarchique ou de tout processus de Ressources Humaines, laissent entrevoir un défi de taille : la mobilisation et la mise en mouvement d'un management intermédiaire dépossédé en partie de ses missions (prise de décision, *reporting*,...) vers des rôles de facilitateurs et d'accélérateurs du changement, tant en interne qu'avec l'écosystème de l'entreprise. De nouvelles fonctions, ou une évolution des fonctions existantes, sont en effet appelées à se structurer afin de piloter l'ouverture et l'adaptabilité constante de l'organisation au travail collaboratif avec ses partenaires externes.

---

### les Ressources Humaines deviennent plus que jamais un levier stratégique

---

La multipolarisation du leadership peut être également observée au niveau des fonctions support dont certains rôles évoluent et dont l'urgence à se transformer est encore plus critique dans la mesure où elles sont des directions métiers. En premier lieu les DSI, qui doivent conjuguer l'agilité nécessaire pour répondre aux besoins métiers et l'efficacité indispensable pour assurer la continuité de service du socle (*legacy*). Par ailleurs elles doivent acquérir des compétences nouvelles en matière d'analyse et de gouvernance des données. Les directions marketing elles, doivent être capables de suivre la cadence en intégrant les potentialités offertes par l'analyse des données et l'intelligence artificielle.

Enfin, les Ressources Humaines deviennent plus que jamais un levier stratégique pour gagner la bataille engagée autour des talents et des compétences.

## 1.2 Mettre l'organisation en mouvement pour mieux pivoter la stratégie de l'entreprise

Pour ne pas subir – et faire subir – à marche forcée une digitalisation qui balaie les frontières hiérarchiques, fonctionnelles et sectorielles de l'entreprise, il y a urgence à injecter de la fluidité dans son métabolisme. **Le modèle opérationnel de l'entreprise doit basculer de la rigidité à la mobilité afin d'atteindre un point de « déséquilibre vers l'avant » permanent.**

L'excellence de la relation client ne doit plus être le point d'horizon, mais le pivot de la vision stratégique, ce qui suppose d'abandonner le modèle traditionnel guidé par l'optimisation par *business line*. Et cela afin de permettre à l'organisation de s'adapter à cette nouvelle donne, complexe et mouvante, sans brider les talents émergents, ni démotiver ou reléguer en arrière-plan les profils plus traditionnels. C'est la condition *sine qua non* de sa réussite future.

Face à l'accélération sans précédent des temps de

cycles, il y a en effet peu d'espoir de voir émerger des processus innovants au service des clients si les équipes ne parviennent pas à construire des ponts entre la vente et le marketing, entre la production et les achats entre les opérationnels et l'informatique, ni à partager une vision commune – et non propriétaire – du client et du collaborateur. Des ponts avec l'écosystème deviennent également incontournables : avec l'avènement de l'interaction et de la connectivité se sont multipliés les ponts entre grandes et jeunes entreprises. Prises de participation directe dans le capital, *capital venture*, partenariats commerciaux, incubateurs ou excubateurs, labs d'*open innovation*, essaimage : la recherche de nouveaux relais de croissance et l'accélération du cycle d'innovations digitales ont chamboulé les rapports entre l'entreprise et son environnement.

---

**avec l'avènement de l'interaction et de la connectivité se sont multipliés les ponts entre grandes et jeunes entreprises**

---

Ces différents types d'alliance servent des objectifs multiples mais il s'agit surtout, dans un monde où les contours des marchés traditionnels des entreprises s'effacent – laissant la possibilité de voir émerger la disruption et l'innovation de rupture de toutes parts – d'un impératif en termes d'**innovation technologique**, de **captation des nouvelles tendances** pour **savoir où opérer demain** et enfin de satisfaction des clients de plus en plus exigeants.

## 1.3 Adapter les modèles de décision

# Faire le tri et fixer les priorités

La transformation de l'entreprise constitue un défi majeur, tant par la rapidité que par la magnitude du changement qu'elle exige. Comment ne pas prendre du retard ? À quel manque à gagner, ou quel risque industriel, l'entreprise s'expose-t-elle en laissant le champ libre aux disrupteurs ? Face à la révolution digitale, ces questions obsèdent toutes les entreprises, qui se jettent dans le grand bain du digital avec des approches expérimentales favorisant des initiatives digitales tous azimuts. Faire le tri et fixer les priorités, adapter l'approche à la nature des initiatives, justifier les investissements et choisir le bon niveau pilotage sont au cœur de la transition réussie du modèle opérationnel.

Dans un grand groupe, la quête d'agilité via un modèle opérationnel distribué ne peut pas faire l'impasse sur deux questions cruciales :

### Comment orchestrer ce modèle distribué et prendre les meilleures décisions ?

Alors que le rythme d'invasion des nouveaux modèles gagne en complexité, en vitesse et en imprévisibilité, il s'avère vital de piloter les initiatives digitales par la valeur qu'elles apportent. Une *business ambition* cohérente permettra d'identifier méthodiquement les principaux gisements de création de valeur : **adéquation entre le besoin et le service**, facilité d'adoption de ce nouvel usage et robustesse de son fonctionnement.

**Un nouvel équilibre est à trouver dans les processus de prise de décision**, entre celui qui s'imposera de plus en plus par la rapidité, la puissance et la pertinence des algorithmes, et celui qui, *in fine*, dépendra de l'usage de l'utilisateur final. On estime déjà que les algorithmes et le traitement des données induiront 20-30% des décisions futures prises au sein des entreprises<sup>1</sup>. Comment préparer au mieux son entreprise au déploiement de processus de plus en plus automatisés et pilotés par une intelligence quantitative (*data analytics*) et mesurer l'impact sur le niveau de réactivité et de pouvoir décisionnaire des différents sites ? Quel rôle pour les équipes terrain face à ces décisions optimisées par des algorithmes, qu'il s'agisse de veille, de détection de tendances émergentes et de nouveaux usages, de projections ou d'analyse des attentes et de la satisfaction des clients ?

### Comment aligner prise d'initiative et pilotage du budget ?

Toute priorité digitale doit soulever la question de sa justification financière. Il s'avère peu aisé de parvenir à calculer un ROI précis et exhaustif d'une transformation digitale avant de la lancer. S'il n'y a pas de business plan figé de la transformation digitale, on voit poindre une auto régulation du financement de la transformation digitale avec une allocation des ressources priorisée sur le filtre du parcours client et collaborateur. C'est cette valeur d'**usage de l'humain, qu'il soit client ou collaborateur, qui va orienter l'allocation des investissements**, qui sont en permanence challengés sur des cycles courts. Le cycle de vie des initiatives induit que certaines d'entre elles soient abandonnées en faveur de celles qui génèrent le plus de valeur.

Parce que celles-ci sont souvent transverses à plusieurs projets, la capacité à décider rapidement de la bonne allocation des dépenses digitales, par le biais de budgets centralisés ou décentralisés, sera clé. Si le CEO décide des grandes lignes des arbitrages stratégiques, il doit permettre à l'entreprise de trouver le juste équilibre et limiter les entraves entre l'indépendance parfois indispensable des entités et un pilotage centralisé par la data. Cet arbitrage entre vitesse et alignement doit se faire au cas par cas. Une matrice de responsabilités métiers/DSI pourra permettre par exemple de définir ce qui relève du local ou du *corporate*. Ainsi, le choix d'une architecture web et data peut se faire au niveau groupe tandis que le choix de développer des applications liées à la mobilité peut être initié au niveau des métiers.

<sup>1</sup> Source : Le facteur décisif : Big data et prise de décision, The Economist et Cap Gemini, 2012

Zoom

# Le CEO de demain : et si on revenait aux sources de l'entreprise ?

Les entreprises *digital natives* peuvent être une source d'inspiration pour les dirigeants. Il faut dire que les nouveaux géants de l'économie digitale ont de quoi faire pâlir d'envie, du haut de leur jeunesse insolente – moins de 30 ans d'âge moyen pour les GAFAs cotés au Nasdaq contre 105 pour le CAC 40 – et de leur croissance spectaculaire. Faut-il pour autant céder à la frénésie ambiante de la *start-up mania* pour tenter de dupliquer leurs modèles ? Pourquoi ne pas tout simplement puiser l'inspiration nécessaire dans sa propre histoire, pour renouer avec l'esprit des fondateurs qui a fait naître puis grandir l'entreprise ? Et si pour éclairer la vision – défricher la complexité et le manque de prévisibilité – il ne suffisait pas simplement de faire renaître la flamme du fondateur qui, un jour, a propulsé l'entreprise aux sommets ? Chris Zook et Jimmy Allen<sup>1</sup> ont analysé la performance des entreprises pendant deux décennies pour décrypter les raisons de leurs pannes de croissance. Et saisir que bien souvent, leur dénominateur commun est d'avoir oublié d'entretenir la flamme et l'esprit de leurs fondateurs.

Transformer son entreprise à travers le prisme de l'esprit des fondateurs suppose une subtile alchimie entre les 3 sous-jacents qui conditionnent la croissance et maintiennent le cap de sa pérennité :

---

**L'esprit de challenger**, en acceptant la remise en question et la prise de risque

---

**La mentalité du propriétaire**, soucieux de l'allocation ciblée et optimale de ses ressources

---

**L'obsession du client**, ancrée dans l'interaction permanente avec le terrain

Dans le nouveau cycle économique qui se dessine, nous voyons de plus en plus de dirigeants repenser la proposition de valeur de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes, afin de répondre à ce besoin croissant de sens des collaborateurs et de les remobiliser autour d'une vision et une raison d'être collectives. A l'instar de prises de position récentes pour redéfinir les priorités de l'entreprise, telles que celle de Jack Ma, fondateur d'Alibaba : « *les clients sont n°1, les employés n°2, et les actionnaires n°3* » ; ou encore celle de Jack Welch, ancien CEO de GE : « *La valeur que nous créons pour l'actionnaire est un résultat, pas une stratégie... les fondements de votre stratégie sont vos salariés, vos clients et vos produits* »<sup>2</sup>. C'est dans ces premiers ferments de l'entreprise et de sa raison d'être.

<sup>1</sup> *The Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crises of Growth*, Chris Zook et Jimmy Allen, Bain & Company, Juin 2016

<sup>2</sup> *The Firm of the Future*, James Allen, James Root and Andrew Schwedel, Bain & Company, Janvier 2017

# #2



## Challenge #2

Instaurer de nouvelles façons de travailler et une culture d'entreprise engageante

### 2.1

Lever les freins culturels pour basculer en « mode projet »

### 2.2

Adopter des méthodes de travail agiles

### 2.3

L'*empowerment*, management de demain ?

## Instaurer de nouvelles façons de travailler et une culture d'entreprise engageante

---

### Une révolution culturelle et une appropriation de nouveaux outils

---

Les ruptures profondes et l'accélération des cycles d'innovation conduisent les organisations et les compétences à se reconfigurer, et les hommes à changer leur façon de travailler. Accélérateur des échanges, la digitalisation repousse les frontières spatio-temporelles, à travers l'**instantanéité et la dématérialisation de l'entreprise**, et redéfinit les rapports de l'homme au travail. Comment le digital s'adapte-t-il à l'humain, et comment l'humain fait-il sa mue face au digital ?

Une révolution culturelle et une appropriation de nouveaux outils (réseaux sociaux d'entreprise, *social learning*, applications métiers, *Learning management system*, environnement de travail virtuels, outils collaboratifs...) s'imposent à tous les marchés, toutes les géographies et toutes les parties prenantes.

## 2.1 Lever les freins culturels pour basculer en « mode projet »

L'un des plus grands défis culturels des organisations face au digital est de **préparer les collaborateurs à s'affranchir des barrières organisationnelles traditionnelles** et à travailler plus souplesment au sein d'équipes inter-fonctionnelles, inter-entreprises, voire inter-sectorielles. Il y a en effet peu d'espoir de rester dans la course et de voir émerger des processus innovants si l'organisation ne parvient pas à combiner rapidement l'affectation des ressources selon leurs compétences à un projet donné pour apporter une valeur presque immédiate. Cette combinaison est facilitée par l'apport des nouvelles technologies et la **mise en place de nouveaux espaces collaboratifs virtuels ou physiques**.

En témoigne l'exemple d'Accor qui, pour accélérer sa transformation digitale, a embarqué ses 240 000 collaborateurs à travers le monde dans le cloud grâce à :

– **AccorLive**, un portail de communication interne mondial entièrement personnalisable par les utilisateurs permettant d'accéder à un portail de *news*, un app store et aux divers Intranets du Groupe

– **AccorLounge**, un réseau social intégré et ouvert à tous pour dépasser les frontières métiers, géographiques et hiérarchiques.<sup>1</sup>

### un état d'esprit à réinventer chez les collaborateurs

L'enjeu d'ouverture concerne aussi les barrières hiérarchiques : tirer le plein potentiel d'une transformation digitale implique un changement dans les rapports entre collaborateurs. C'est tout un état d'esprit à réinventer chez des collaborateurs longtemps encouragés à défendre leur pré-carré, à opérer en circuit fermé et à contrôler plutôt qu'à partager l'information, et pour lesquels il est souvent défendu de se tromper. C'est ainsi tout un modèle d'*incentives* qu'il convient de repenser pour favoriser l'intrapreneuriat, le *test & learn*, le droit à l'erreur et à l'exploration...

Faire sauter les verrous des rigidités et autres immobilismes de structure pour évoluer vers une agilité désormais vitale se traduit par un basculement vers un modèle opérationnel distribué par projet, multipolaire et inclusif. Et ce n'est pas une question de taille. En passant à la loupe les organisations des (désormais) mastodontes *born digital*, on y trouvera peu d'organigrammes gravés dans le marbre, structurés par départements et/ou par fonctions (*orgchart*), mais des cartographies modulables par projets et mobilisant des équipes inter-fonctionnelles (*work-chart*). Certains GAFA vont même encore plus loin, en injectant dans ce modèle un rythme annuel de rotation et de reconfiguration permettant de redistribuer les rôles et missions de chacun à chaque nouveau projet.

<sup>1</sup> Source : site [www.accorhotels-group.com/fr/actualites](http://www.accorhotels-group.com/fr/actualites), consulté le 24 février 2017

## Zoom

# Et si le digital consacrait le grand retour de l'« humain » au travail ?

---

**Culture du service et de l'expérience client : et si le digital consacrait le grand retour de l'« humain » au travail ?**

---

Avant de se lancer tête baissée dans la course à la digitalisation, il convient pour l'entreprise de remettre en perspective le pourquoi de l'urgence et de sa nécessité : répondre à de nouveaux besoins, améliorer l'expérience client – et collaborateur – et élever le niveau de qualité de service. Si le succès des GAFAs réside dans leur « présence invisible » auprès des consommateurs et dans l'expérience client rapide et simplifiée, que les entreprises traditionnelles ne s'y trompent pas : la technologie est un acquis aux yeux du client, de plus en plus rompu à son usage.

La réelle proposition de valeur réside principalement dans la qualité du service et de l'interaction humaine. Pour embrasser cette culture de l'expérience client, il y a donc urgence à investir dans les *soft skills*, ou compétences comportementales, relationnelles et cognitives. Elles sont appelées à devenir aussi déterminantes (si ce n'est plus) que les seules compétences techniques, à l'heure où la compétition fait rage pour conquérir des clients à travers de **nouveaux modèles d'engagement et de loyauté**. Au-delà du seul prisme client, l'investissement dans les *soft skills* s'inscrit dans une « **symétrie des attentions** » envers les clients et les collaborateurs. La boucle est bouclée.

## 2.2 Adopter des méthodes de travail agiles

C'est sur le terrain, face au client, dans les agences, les magasins, les usines et centres de services que naissent les idées digitales. Les nouveaux services créés répondent à des usages individuels et collectifs. L'adoption de ces usages est incertaine puisqu'elle repose sur des comportements collectifs et donc difficilement prédictifs. Pour faire face à cette incertitude, **il faut être en mesure de développer à travers des cycles courts et de manière itérative en s'appuyant sur une démarche UX Design (User Experience Design).**

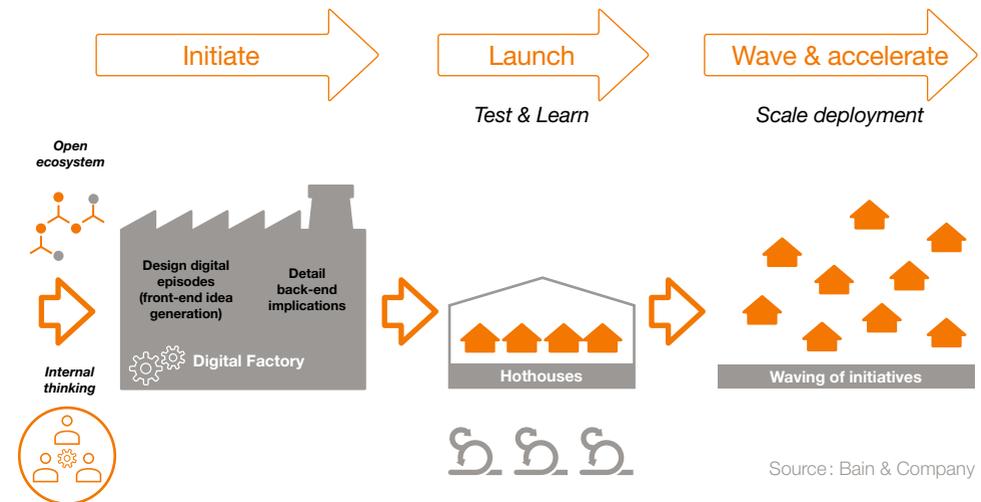
Il est donc nécessaire de repenser complètement la philosophie de développement et le mode de fonctionnement des équipes en mode projet. C'est par une écoute des clients et des collaborateurs, sur le terrain, que l'entreprise enrichira continuellement sa proposition de valeur digitale et apportera de meilleures réponses. **L'enjeu humain de la transformation digitale est de savoir capter tous les *feedbacks* clients** comme collaborateurs afin de reconnaître ceux qui pourraient créer le plus de valeur.

Les outils aujourd'hui disponibles de type *speech analytics*, *trackers* d'émotions, ou de mesure de la symétrie des attentions, illustrent et facilitent l'adaptation des optimisations de service pour répondre à la promesse client et collaborateur.

L'approche traditionnelle en cascade «*Think-Design-Build-Run-Update*» sur un cycle à 3-5 ans étant aujourd'hui remise en cause, l'enjeu est bien de faire passer l'ensemble de l'entreprise à un mode agile, à savoir, *designer*, tester, déployer de nouvelles offres de façon simultanée et continue. Si les méthodes agiles ont déjà fait leur preuves et impactent favorablement le *time-to-market*, la maîtrise des coûts, les délais de livraison, le déploiement de grands projets... – accélérant la croissance pour 37 % des entreprises qui les mettent en pratique et augmentant les niveaux de revenus pour 30 % d'entre-elles –, ces approches permettent surtout et aussi une meilleure intégration de l'IT au développement commercial, une hausse de la qualité et une satisfaction des employés supérieure.

### L'usine digitale : stimuler l'innovation, lancer plus vite, déployer en accéléré

General Electric s'est lancé dans le *Lean Startup*, et d'après Éric Ries, créateur de la méthodologie *Lean Startup*, il s'agit du plus large déploiement des idées du *Lean Startup* au monde : 1 000 cadres supérieurs formés au *Lean Startup* et un objectif de 5 000 formés d'ici la fin de l'année 2013. Plus de 100 projets lancés en FastWorks, un concept du *Lean Startup* se rapprochant d'une optique de *Test & Learn*, et plusieurs centaines supplémentaires dans la chaîne de fabrication. Un fonctionnement itératif et en mode MVP (Minimum Viable Project) a permis de passer d'un TTM (Time To Market) de 1 an à quelques mois.<sup>2</sup>



Source: Bain & Company

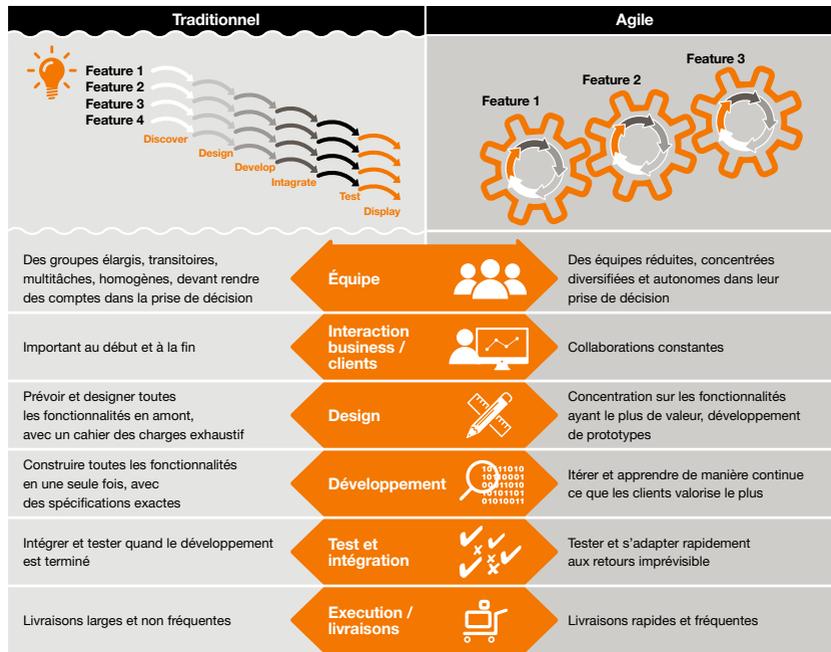
<sup>1</sup>Source: Building enterprise agility, PWC, Février 2015

<sup>2</sup>Sources: site [www.gereports.com](http://www.gereports.com), consulté le 24 février 2017

Oui au *test & learn*, oui à l'expérimentation, et oui aux alliances avec l'écosystème start-up. Mais attention à la dispersion des énergies... Afin de ne pas céder trop vite à des sirènes qui risqueraient de la faire échouer sur l'écueil du « *digital washing* », l'entreprise doit en amont répondre à des questions fondamentales à se poser : **gère-t-on une transformation digitale de la même façon selon qu'elle est défensive** (enjeu de survie ou pression des marchés) **ou offensive** (ambition nouvelle) ? Ces projets supportent-ils la vision de l'entreprise, vont-ils toucher toute l'organisation ou un champ limité ? Exigent-ils des compétences pointues ? Sont-ils exploratoires ou déjà incontournables ?

**Oui au test & learn, oui à l'expérimentation**

Toutefois, les cycles d'innovation courts et les temps de prototypages accélérés (le « *design/ deploy* » à moins de 2 mois) nécessitent de profonds changements dans les modes de fonctionnement au travail radicalement différentes des approches que nous avons connues jusque-là :



Source : Bain & Company

# Les clés pour réussir la mise en place d'une méthodologie Agile

Permettre et apprendre rapidement de ses erreurs, dans une logique d'amélioration continue, est de loin l'un des challenges les plus difficiles car il peut susciter des craintes ou des résistances fortes. Favoriser la transparence et installer la confiance sont des pré-requis pour le déploiement et l'atteinte des objectifs de l'entreprise et des hommes qui la composent.



Source : Bain & Company

## 2.3 L'empowerment, management de demain ?

L'enjeu de la transformation consiste à créer les conditions favorables à la libération de l'énergie collective, pour **créer un flux continu d'idées, promouvoir l'initiative** dans le cadre de la mise en place de communautés de compétences pérennes ou éphémères.

Chez Orange, le Comex et la Direction des Ressources Humaines ont suivi des Learning Expeditions pour les éclairer sur de nouveaux modes de fonctionnements à mettre en place au sein du Groupe. À la MAIF, c'est un vent de décentralisation du pouvoir décisionnel qui souffle à tous les niveaux, avec une plus grande fluidité des processus de validation managériaux. Avec pour objectif de **faire la part belle à l'expérimentation et à la prise de risque** via l'abandon du sacro-saint principe de «zéro erreur», identifié comme un frein néfaste susceptible d'augmenter le contrôle et de diminuer l'autonomie et la responsabilisation, pour intégrer le droit à l'erreur au

sein du processus d'apprentissage.<sup>1</sup> L'entreprise va parfois encore plus loin en libérant le cadre même du travail de toute rigidité: plus de contrôle du temps de travail, plus de badgeuse, plus de plage d'horaires, plus de plage fixe, **les salariés deviennent comme les entrepreneurs, maîtres de leur temps.**

À la sécurité sociale belge, il n'y a plus de poste attribué, même pour la direction qui travaille au milieu de ses collaborateurs. L'impact d'un tel virage culturel n'est pas neutre, notamment sur les managers dont la posture est appelée à changer en profondeur pour en partie se rapprocher de celles de coaches.

Enfin, si **l'empowerment est indispensable aux lancements d'initiatives et au changement**, il demeure primordial pour le CEO et le COMEX de **s'assurer de la cohérence d'ensemble et d'avoir défini des KPI pertinents.**

<sup>1</sup> Source : Pascal Demurger (Maif) et Isaac Getz : «Pour libérer son entreprise, le patron doit d'abord abandonner son ego», cadremploi.fr, 20 décembre 2016

### Les 3 clés de l'empowerment :

Favoriser la prise d'initiative, l'autonomie et le droit à l'erreur

Promouvoir le travail en réseau

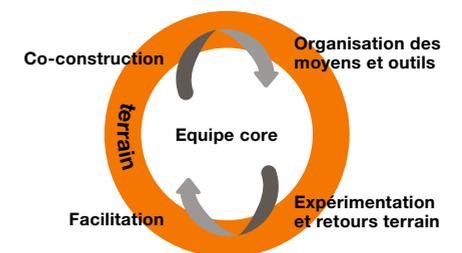
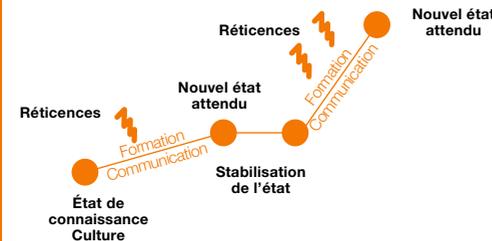
Encourager l'expression d'idées innovantes et la prise de risque

Pour actionner ces leviers, la culture du changement doit passer d'un mode ponctuel à un état permanent :

## Construire le changement en continu

La conduite du changement est souvent envisagée comme un outil ponctuellement utilisé pour passer d'un jalon à l'autre. Le modèle est descendant et parfois douloureux.

En favorisant la culture du change agile, la collaboration et des moyens de formation continue, le changement devient spontané et se transforme en un état permanent plutôt qu'un moyen.



Source : Orange Consulting

# #3



## Challenge #3

Piloter  
le développement  
des connaissances  
et des compétences

### 3.1

Accompagner et rassurer pour mieux mobiliser et faire grandir

### 3.2

Embarquer tous les collaborateurs pour ne pas créer une entreprise à plusieurs vitesses

### 3.3

Parcours client et parcours collaborateur : même combat.

### 3.4

Adapter les modes de pilotage des Ressources Humaines à l'heure de l'expérience collaborateur

## Piloter le développement des connaissances et des compétences

### la corrélation positive entre l'innovation technologique et la création d'emplois

Les applications en termes d'automatisation et de robotisation du *Big data*, de l'Internet des objets et de l'intelligence artificielle représentent autant d'opportunités que de risques de faire ressurgir le spectre de l'obsolescence de certains métiers, voire du travail de l'homme.

Si en 2015, l'OCDE rappelait la corrélation positive entre l'innovation technologique et la création d'emplois dans toutes les catégories professionnelles, un récent rapport relève la menace que font peser la digitalisation et l'intelligence artificielle sur les emplois à tâches répétitives et estime qu'un emploi sur quatre verra la moitié de ses tâches actuelles bouleversées par l'automatisation.

Comment orchestrer les évolutions digitales des métiers

et des compétences, tout en gérant l'équation sociale entre **automatisation, productivité et adaptabilité constante** des compétences et les facteurs d'anxiété qui y sont associés ? Comment attirer et garder les hauts potentiels, comment adapter les processus de recrutement et de loyauté à de nouveaux talents plus volatils et exigeants ? Comment répondre aux attentes de cette génération *digital native* qui privilégie le facteur humain ?

A l'aune d'une mutation sans précédent des compétences, la digitalisation nous apprend que les principaux défis ne relèvent pas de la technologie, mais de l'humain, et doivent être appréhendés sans tarder par les Ressources Humaines. **La révolution passera par l'humain ou ne passera pas.**

### 3.1 Accompagner et rassurer pour mieux mobiliser et faire grandir

Certains experts vont plus loin que les chiffres avancés par l'OCDE et s'accordent à dire qu'avec la robotisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle, nombre de professions intermédiaires auront disparues dans les années à venir. **Beaucoup se posent la question de leur employabilité future.**

Dans la fonction Finance par exemple, la demande en compétences comptable va s'éroder sous l'effet de l'automatisation des processus de *reporting* et de l'analyse prédictive, au profit de la montée de compétences en sciences des données ou en mathématiques.

Pour dissiper les peurs et les résistances face à cette « destruction créatrice », il y a urgence à **doter les hommes de nouvelles expertises techniques mais aussi de compétences interpersonnelles et comportementales** d'accom-

pagnement au changement, de gestion émotionnelle, de co-création, de leadership.... Afin d'aider les collaborateurs à se mettre en mouvement, les nouveaux dispositifs de développement des compétences ne doivent pas seulement faciliter l'accès et le partage de connaissances, permettre de vivre des expériences – via la réalité virtuelle- ils doivent aussi inclure des méthodes de conduite du changement empruntant autant au coaching qu'à la prévention des risques, notamment psycho-sociaux.

Une bonne gestion de l'équation sociale et des facteurs d'anxiété est déterminante pour assurer une bonne orchestration de l'évolution des métiers et une montée durable et continue des compétences.

## Une bonne gestion de l'équation sociale et des facteurs d'anxiété est déterminante

### 3.2 Embarquer tous les collaborateurs pour ne pas créer une entreprise à plusieurs vitesses

Si le point d'horizon de toute transformation digitale est évolutif, la mobilisation des collaborateurs ne doit pas pour autant être vécue comme un grand saut dans l'inconnu. Comment embarquer dans une même direction des collaborateurs de plus en plus mobiles (*liquid workforce*), séduits par la *gig economy*, l'entrepreneuriat ou le travail indépendant, et les collaborateurs liés par des modes d'engagement plus classiques (*solid workforce*) ? Quels nouveaux modes de pilotage les Ressources Humaines doivent être mis en place pour adapter l'organisation à ces nouveaux flux humains, structurellement de passage pour 2 ou 3 ans, voire de façon ponctuelle ? Quels sont les nouveaux ressorts d'attractivité et de rétention des talents ?

La vision portée par le dirigeant de l'entreprise et le sens donné à sa stratégie sont une condition préalable mais

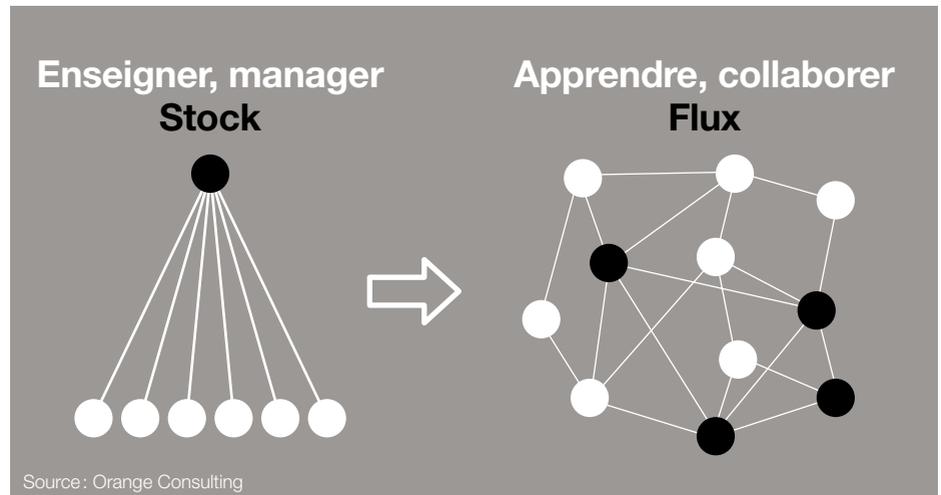
insuffisante pour mobiliser et engager durablement les salariés. Il est indispensable de créer en parallèle un sentiment d'urgence grâce à une démarche de conduite du changement agile. C'est sur ces prérequis que les Ressources Humaines seront à même de susciter l'intérêt à l'environnement digital (dynamiques, ruptures, différenciation concurrentielle) et créeront les conditions propices au développement des compétences.

Pour s'assurer que chaque collaborateur prenne le train en marche et se responsabilise, l'entreprise doit identifier et créer des relais locaux. Ils ont pour rôle de faciliter et entretenir la mobilisation (facilitateurs, *mentoring*, formateurs, experts...) autour des nouveaux dispositifs mis en place, d'assurer une bonne communication et d'organiser les *feedbacks* afin de moduler en permanence ces dispositifs.

---

**les Ressources Humaines deviennent plus que jamais un levier stratégique**

---



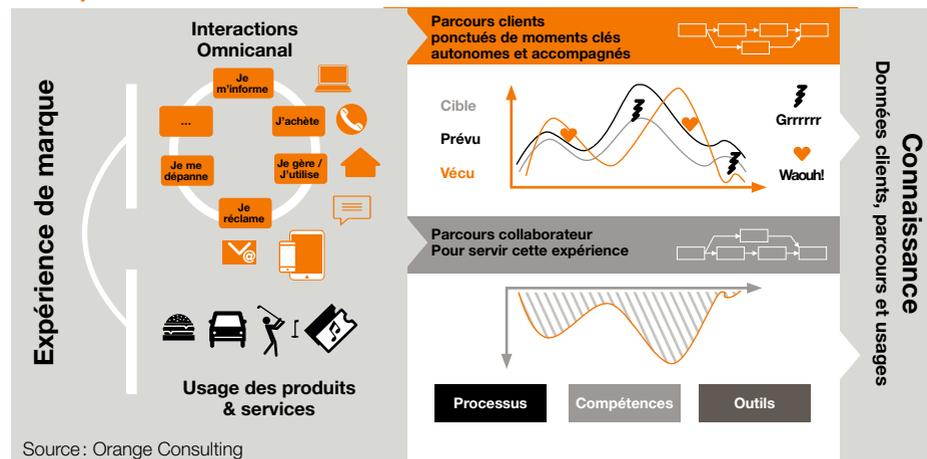
Enfin, contribuer à la constitution de nouvelles relations et de passerelles avec un écosystème digital doit permettre d'accélérer cette transition (*freelancers*, startups, incubateurs, intervenants, prestataires) : le partage de nouvelles expertises (co-création), l'apprentissage expérimental virtuel et « in vivo » en immersion totale dans un nouvel environnement, ou encore les *learning expeditions*, sont autant d'opportunités pour les collaborateurs de s'ouvrir à de nouveaux possibles et d'accélérer leur développement.

### 3.3 Parcours client et parcours collaborateur: même combat.

Pour accompagner la croissance de l'entreprise, les Ressources Humaines doivent revisiter le parcours du collaborateur de bout en bout: innover en s'ouvrant à de nouveaux types de partenaires et s'approprier de nouvelles approches pour le recrutement, la gestion des compétences et l'engagement des salariés.

Une attention équivalente doit être portée au client et au collaborateur: la symétrie des approches est essentielle pour engager, faire grandir et retenir les talents. Les techniques du marketing de la relation client peuvent être transposées à l'approche collaborateur. Pour éviter de se perdre dans les initiatives digitales, le parcours collaborateur est un prisme déterminant pour définir les chantiers prioritaires en se focalisant sur les moments clés de son expérience.

#### Construire une symétrie des attentions pour que la relation entre l'entreprise et ses clients se nourrisse de la relation avec ses salariés



Source: Orange Consulting

#### les équipes des Ressources Humaines doivent monter en compétences marketing

Les équipes des Ressources Humaines doivent monter en compétences marketing, en acquisition de méthodologies basées sur l'UX Design et en compétences analytiques. L'usage des *data analytics* leur permettra de mieux décrypter les tendances à venir, d'améliorer la gestion du capital humain (interne et externe), de prendre de meilleures décisions, et enfin de mieux piloter les performances individuelles et collectives. Elles devront également être capables de:

- **tisser** de nouveaux types de partenariats, avec des acteurs tels que la plateforme *TalentBin* dédiée aux talents IT;
- **identifier** des entreprises cibles pour l'acquisition de nouveaux talents «acqui-hiring»;
- **apprendre** à collaborer avec les DSI pour juger des meilleurs outils digitaux en matière d'*elearning*, de *blended learning* ou de réalité augmentée afin de bâtir des environnements de travail stimulants, tels que le *Creative People Lab* créé par Renault au cœur de la Silicon Valley.

### 3.4 Adapter les modes de pilotage des Ressources Humaines à l'heure de l'expérience collaborateur

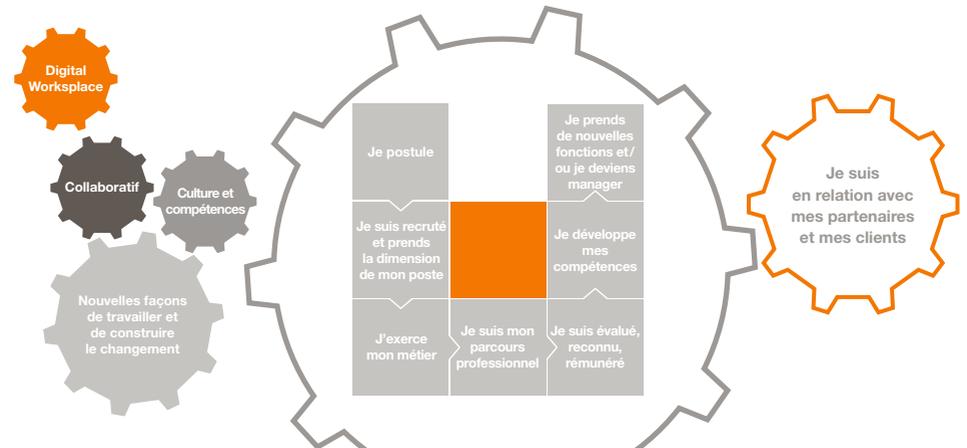
Les Ressources Humaines ont la légitimité pour identifier les populations les plus impactées par la digitalisation, anticiper les évolutions requises, mesurer les écarts et les besoins de tout un chacun dans l'organisation et sont idéalement placées pour mettre entre les mains de tous les collaborateurs des outils digitaux simples et utiles (applications d'information, bulletins de paie digitaux, réseau social interne...). Encore faut-il qu'elles fassent leur métamorphose digitale. Si les équipes commerciales, marketing et service clients mettent les mégadonnées relatives à leur marché au cœur de leurs dispositifs, analysent le parcours de leurs clients pour ajuster et améliorer leurs approches et davantage leurs satisfaire, s'inspirer de ces méthodes pour proposer et suivre le parcours des salariés peut être à plusieurs titres bénéfique. Avec le digital, l'expérience clients et l'expérience collaborateurs sont inextricablement liées.

Plus direct, le *feedback* client systématique permet aux collaborateurs non seulement de corriger des actions ou d'en initier de nouvelles, mais aussi de rendre compte d'améliorations structurelles ou comportementales à engager. Les équipes des Ressources Humaines doivent d'une part s'approprier des outils pour suivre les remontées et mesurer l'impact des nouvelles relations qui se tissent, notamment via les réseaux sociaux, sur la performance, l'engagement et la satisfaction des collaborateurs; et d'autre part, elles doivent savoir initier le même type de relations en interne, en établissant un climat de confiance propice aux échanges entre collaborateurs. Cela implique d'acquiescer une forte capacité d'écoute, de savoir diffuser des outils incitant au *feedback* régulier et réciproque entre collaborateurs et de savoir expliquer le bienfait de telles approches pour l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être indispensables au développement et au bien-être des collaborateurs.

#### une multitude d'applications

Les dispositifs de formation et de développement des compétences sont appelés à être de plus en plus intégrés à l'environnement de travail quotidien du collaborateur et accessibles par le biais d'une multitude d'applications (LMS, MOOC, COOC, Réseau social d'entreprise...). N'oublions pas que derrière chaque client satisfait, il y a un collaborateur heureux :

#### « Pas d'expérience client réussie sans expérience collaborateur de qualité »



Construire l'engagement des collaborateurs au travers des valeurs

#auto-organisation #motivation #responsabilité #reconnaissance #liberté et confiance

Source : Orange Consulting

# Ouverture

Pour négocier avec succès l'incroyable virage technologique et humain que nous vivons aujourd'hui, les entreprises doivent à la fois s'adapter rapidement aux ruptures du marché et embarquer les collaborateurs autour d'un projet fédérateur et porteur d'une raison d'être. C'est le cas de la Redoute qui, percutée de plein fouet par la déferlante du *e-commerce*, a su pivoter sa stratégie avec succès.<sup>1</sup> Ce retour à l'équilibre, prévu en 2017, est le résultat d'une transformation majeure qui a su associer un recentrage stratégique sur ses produits à forte valeur à une nouvelle culture managériale encourageant la responsabilisation, la coopération et l'agilité. Ce changement de cap a notamment permis à l'enseigne de multiplier les nouvelles collections en ouvrant l'entreprise à des jeunes graphistes et stylistes *freelance* collaborant avec des modélistes ayant 30 ans de maison.

Avant d'arriver à cette situation extrême, tout l'enjeu pour l'entreprise s'inscrit dans sa capacité à susciter ce sentiment d'urgence autour d'une vision stimulante et inspirante dans laquelle les contributions individuelles et collectives pourront se projeter. Une reconfiguration qui doit également se matérialiser dans de nouvelles façons de travailler, pour tirer le meilleur de la combinaison des solutions numériques et de l'articulation avec le socle technique existant (*legacy*), du potentiel de développement des compétences grâce à l'alliance réussie entre ancienne et nouvelle génération, ou encore des opportunités de nouveaux aménagements des espaces de travail tels que le *smart office*.

<sup>1</sup> Source : *La Redoute renoue avec la croissance*, Les Echos, 29 juin 2016

Il est d'autant plus vital pour les entreprises de se (re)mettre en mouvement que l'accélération des temps de cycles et le rythme des ruptures technologiques peuvent, à tout moment, déplacer leur ligne d'horizon et bousculer leurs schémas organisationnels, managériaux et leur façon de travailler. Dans cette optique, les technologies d'automatisation, de robotique, de *machine learning*, ou d'intelligence artificielle, doivent être appréhendées non seulement comme porteuses de destruction créatrice, mais aussi comme un formidable outil pour accélérer la transition de leurs modèles vers une économie du savoir et de la connaissance. Et dans laquelle le travail humain, libéré des tâches répétitives et routinières, retrouverait tout son sens et pourrait atteindre son plein potentiel en redécouvrant ses compétences émotionnelles et cognitives, et ses capacités de jugement, d'interaction, d'empathie, d'adaptation à l'imprévisible, d'imagination, d'exploration... Regardons par exemple du côté d'Amazon, qui a augmenté en 2016 sa force de travail robotisée de 50 %, de 30 000 à 45 000 robots, ce qui lui a permis de réduire ses coûts et délais de livraison, d'accroître ses

<sup>2</sup> Source : Reuters, 12 janvier 2017

parts de marché... et d'augmenter de 50% sa force de travail «humaine» sur la même période pour la concentrer sur des tâches requérant une valeur ajoutée en termes de *softskills* afin de mieux servir ses clients. Et l'entreprise compte créer 100 000 emplois supplémentaires dans les 18 prochains mois<sup>2</sup>.

Dans cette nouvelle donne, tout l'enjeu consistera pour l'entreprise à positionner sa capacité d'adaptation et de reconfiguration – dans un mouvement de « déséquilibre vers l'avant » permanent – comme un axe stratégique unique de différenciation. Car là où tout un chacun pourra disrupter ou s'approprier une rupture technologique, aucun concurrent ne pourra dupliquer ou copier une organisation qui puisera son agilité dans les dizaines, centaines ou milliers de collaborateurs qui sauront la maîtriser et la réaliser chaque jour, grâce à leur capacité à innover et à se réinventer au cœur d'un projet porté par une raison d'être collective. Dans cette métamorphose permanente et circulaire, l'entreprise fera également face à un enjeu de responsabilité sans précédent pour accompagner les évolutions sociétales induites. La croissance sera donc bel et bien un défi humain.

## Orange Consulting

---

Accélérer la transformation digitale des entreprises et des institutions. Orange Consulting accompagne entreprises, institutions ou organisations, en France comme à l'international, sur les différentes dimensions de leur Transformation Digitale. Orange Consulting conseille les dirigeants et leurs équipes opérationnelles sur leur nouveaux *business models*, sur les usages digitaux créateurs de nouveaux modes d'interactions clients, sur l'expérience salarié en miroir de l'expérience client, en s'appuyant sur les *enablers* de la *Data Intelligence* et de l'IT / *network*.

Les 200 consultants d'Orange Consulting proposent un conseil de proximité et pragmatique combinant les meilleures expertises, un engagement opérationnel de bout en bout grâce à des démarches co-construites et agiles basées sur l'UX design. Orange Consulting fait levier sur l'expérience d'Orange, sa capacité d'innovation et les experts IT d'Orange Business Services pour garantir la réussite des projets.

---

### Contact

**Philippe Roger**  
Président d'Orange Consulting  
philippe1.roger@orange.com

---

## Bain & Company

---

Bain & Company est le cabinet de conseil en management reconnu par les dirigeants pour sa capacité à matérialiser des impacts et des résultats dans leurs organisations. Bain & Company conseille ses clients, entreprises et fonds de Private Equity, sur leur stratégie, les opérations, la technologie, l'organisation et les fusions-acquisitions. Les associés et les équipes de Bain & Company développent des recommandations qui peuvent être effectivement mises en œuvre par les entreprises et s'assurent qu'elles auront ensuite la compétence et l'autonomie pour préserver ces progrès et la valeur de cet investissement. Pour garantir l'alignement des intérêts du cabinet avec ses clients, Bain & Company n'hésite pas à indexer ses honoraires sur la performance constatée de ses interventions. Fondé en 1973, Bain & Company s'appuie sur 53 bureaux dans plus de 34 pays pour accompagner les entreprises de tous les secteurs d'activité et sur tous leurs marchés.

---

### Contact

**Laurent-Pierre Baculard**  
Associé Bain & Company  
laurent-pierre.baculard@bain.com

---



Bain Digital accompagne le design, l'orchestration et la réalisation de transformations digitales dans tous les secteurs industriels, avec une focalisation sur l'expérience digitale des clients finaux et la mobilisation des collaborateurs, afin d'assurer la création de valeur et l'agilité des entreprises dans le contexte d'accélération digitale.

## Remerciements

---

Cette publication a été réalisée sous la direction de Philippe Roger et Laurent-Pierre Baculard. Nous tenons à remercier particulièrement Blandine Fuzeau, Caroline Detalle, Clément Leneveu-Dejault, France de Roquemaurel, Jon Hauet, Sarah Leroux, Stéphanie Herrmann, Tatiana Huchet, Thomas Charrier, Virginie Flam, Yannick Dherbecourt, Yves Abat.

### **Références et sources d'information**

Œuvre de collaboration entre Bain & Company et Orange Consulting – Cette publication est la propriété commune des coauteurs qui autorisent d'un commun accord l'exploitation et la diffusion libre de chacun d'entre eux. Chaque coauteur peut exploiter indépendamment sa contribution à l'œuvre sous réserve de ne pas nuire à l'œuvre originale. L'apport personnel d'un auteur peut être distingué – notamment s'il est extrait d'étude ou d'article précédemment publiés – par la mention de l'auteur (personne morale) et des sources.

