



LES IMPACTS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SUR LES ORGANISATIONS

Restitution de l'étude

30 JUILLET 2024



ENCORE UNE ÉTUDE SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ORGANISATIONS ?! OUI... MAIS...

Tous les stratèges le prévoient : **demain, l'IA générative et plus généralement l'IA seront partout.**

Deux conditions pour y parvenir : identifier les bons **cas d'usage** et être capable de nourrir ces technologies de **grandes quantités de data.**

Comme la data est le métier des membres d'Alliance Digitale, nous avons eu envie de **mieux comprendre la révolution digitale dans les entreprises.** Qu'est-ce que cela veut dire ? Que font les plus avancées dans ce domaine pour réussir à orienter leur business autour du digital, de la data et de l'intelligence artificielle ?

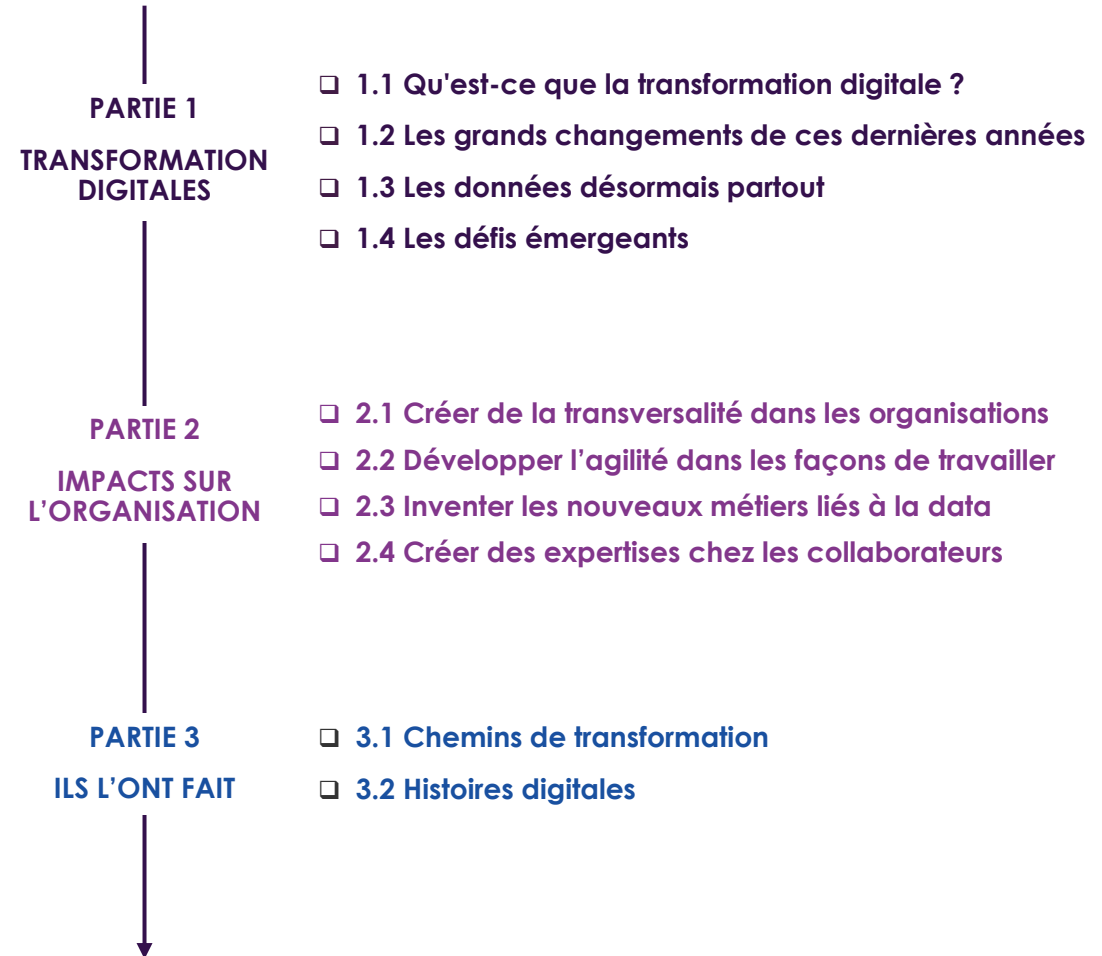
Nous avons approfondi ces sujets avec **17 leaders.**

Ils nous ont raconté **une histoire un peu différente** de celle que l'on entend partout : certes les cas d'usage nourrissent l'imagination de ces entreprises. Certes les data sont le fuel de la révolution digitale des années 2020...

... **Mais pour réussir à créer un set de data exploitable et pour généraliser des cas d'usage générateurs de valeur, c'est d'abord la transformation des organisations qu'il faut réussir.** Faire la révolution digitale est une histoire de réorganisation, d'évolution profonde des modes de fonctionnement, de nouvelles coopérations entre équipes et d'upskilling des collaborateurs. **Or toutes ces composantes de l'entreprise bougent à un rythme plus lent que la technologie.**

Vous découvrirez dans les pages qui suivent **les changements structurels et hiérarchiques déployés, les nouvelles façons de travailler, le chamboulement des métiers et l'évolution des collaborateurs qui ont permis à ces entreprises de façonner ce que sera la révolution digitale pour leur marché.**

L'impact des Transformations Digitales sur l'**organisation** des **entreprises**



17 LEADERS DE 15 ENTREPRISES DIFFÉRENTES ONT CONTRIBUÉ À CETTE ÉTUDE

Une étude qualitative menée grâce à 17 interviews de leaders impactés par les transformations digitales dans des secteurs d'activités variés

Fonctions	Nbe interviews
CDO (Digital)	6
DRH (Ressources humaines)	4
CMO (marketing)	2
CSO (Commercial)	1
CIO (informatique)	1
CIO (innovation)	1
COO (Production)	1
Partner (Digital)	1

Secteurs	Nbe interviews
Produits grand public	4
Beauté et Luxe	2
Utilities	2
Industries	2
Logiciel	2
Conseil	2
Media	1
Loisirs	1
Grande distribution	1

Entreprises	Nbe interviews
EDF, Club Med, Docaposte, Danone, KPMG, Le Printemps, Nestlé, Pernod Ricard, Renault, Visier, Alix Partners,	13
Anonymes	4

1

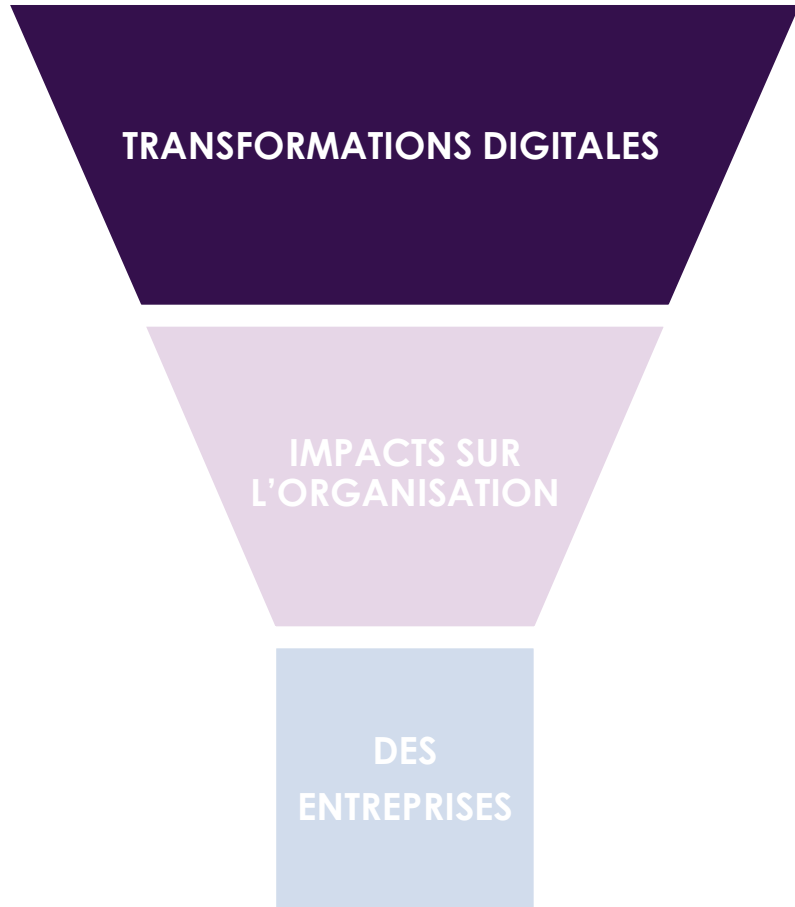
TRANSFORMATIONS DIGITALES

2 Impacts sur l'organisation

3 Ils l'ont fait

4 Conclusion

SOMMAIRE : LES TRANSFORMATIONS DIGITALES



- ❑ **1.1 Qu'est-ce que la transformation digitale ?**
 - Définition
 - Gloires et noirceurs de l'économie digitale à l'échelle mondiale

- ❑ **1.2 Les grands changements de ces dernières années**
 - Cycle de déploiement des nouvelles technologies
 - Panorama des avancées technologiques
 - Valeur économique et pièges de la transformation digitale

- ❑ **1.3 Les données désormais partout**
 - Evolution des métiers par la donnée
 - Intégration des données dans la vie de l'entreprise

- ❑ **1.4 Les défis émergents**
 - Défis pour tous les métiers de l'entreprise



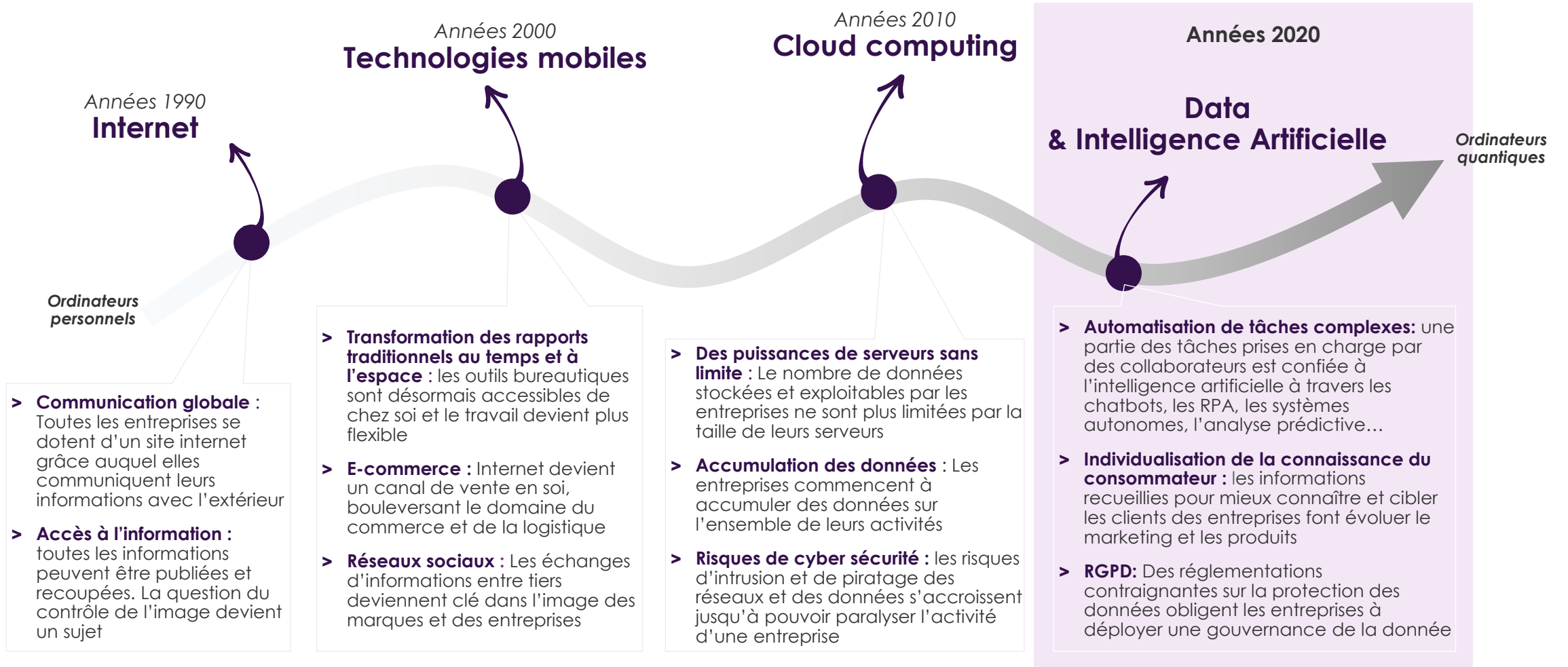
Qu'est-ce que la transformation digitale ?

1.2 Les grands changements des dernières années

1.3 Des données désormais partout

1.4 Les défis émergents

L'ÈRE DU DIGITAL SE CARACTÉRISE PAR DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES QUI TRANSFORMENT PROFONDÉMENT LES FAÇONS DE TRAVAILLER



ON PEUT DÉJÀ DRESSER UN PREMIER BILAN DU SUCCÈS DE L'ÉCONOMIE DIGITALE, QUI SE CARACTÉRISE PAR LA DÉMESURE

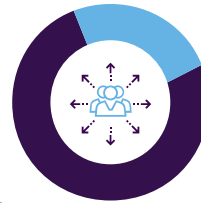


- > En 2020, l'épidémie de COVID force les entreprises à bouleverser leurs modes de fonctionnement et à mettre en place **le télétravail**
- > En **2021, 95% de la population** de plus 15 ans dans le monde est équipée d'un **portable** et le consulte environ **300 fois** par jour alimentant les bases de données de toutes les entreprises connectées
- > Le **30 novembre 2022, ChatGPT** produit son premier prompt. Aujourd'hui les certaines DRH sont formées pour reconnaître des réponses générées par des IA.

UN UNIVERS DATA OMNIPRÉSENT

DATA ET CLOUD TOP 1 DE LA VALEUR

- > Entre janvier 2019 et juillet 2020, les **GAFAMI doublent leur valorisation** boursière et représentent un quart des valeurs du S&P
- > En **vingt ans**, l'industrie de la tech a généré plus de **84 milliardaires**, soit le plus grand nombre tous secteurs confondus
- > L'Union Européenne a prévu un plan d'investissement de **1,2 milliards** d'euros pour créer un Cloud souverain, les GAFAMI y ont déjà investi **200 milliards d'euros**



- > En 2024, **24% des travailleurs estiment que l'IA** va rendre leur emploi obsolète
- > Dans les 20 prochaines années, on estime autour de **9% le nombre de postes qui pourraient disparaître à cause de l'IA** et à 14% le nombre de carrières bouleversées pour les mêmes raisons
- > Pourtant il **manquerait 80 000 ingénieurs informaticiens** en France pour pourvoir les postes ouverts, le secteur **croissant de 26%** par an

UN IMPACT SUR L'EMPLOI

DES DÉFIS LIÉS À LA RSE

- > Le 25 mai 2018, la **RGPD** entre en vigueur en Europe. Partout dans le monde, des Etats adoptent des législations alignées avec le modèle européen. En juillet 2024, le Nigeria inflige **une amende de 220 millions à Meta pour non-respect des données personnelles**
- > En 2023, la consommation énergétique des serveurs du Cloud représentait **4% des gaz à effet de serre soit autant que l'aviation**. Sa croissance fait plus qu'absorber les diminutions de CO2 de cette dernière

1.1 Qu'est-ce que la transformation digitale ?

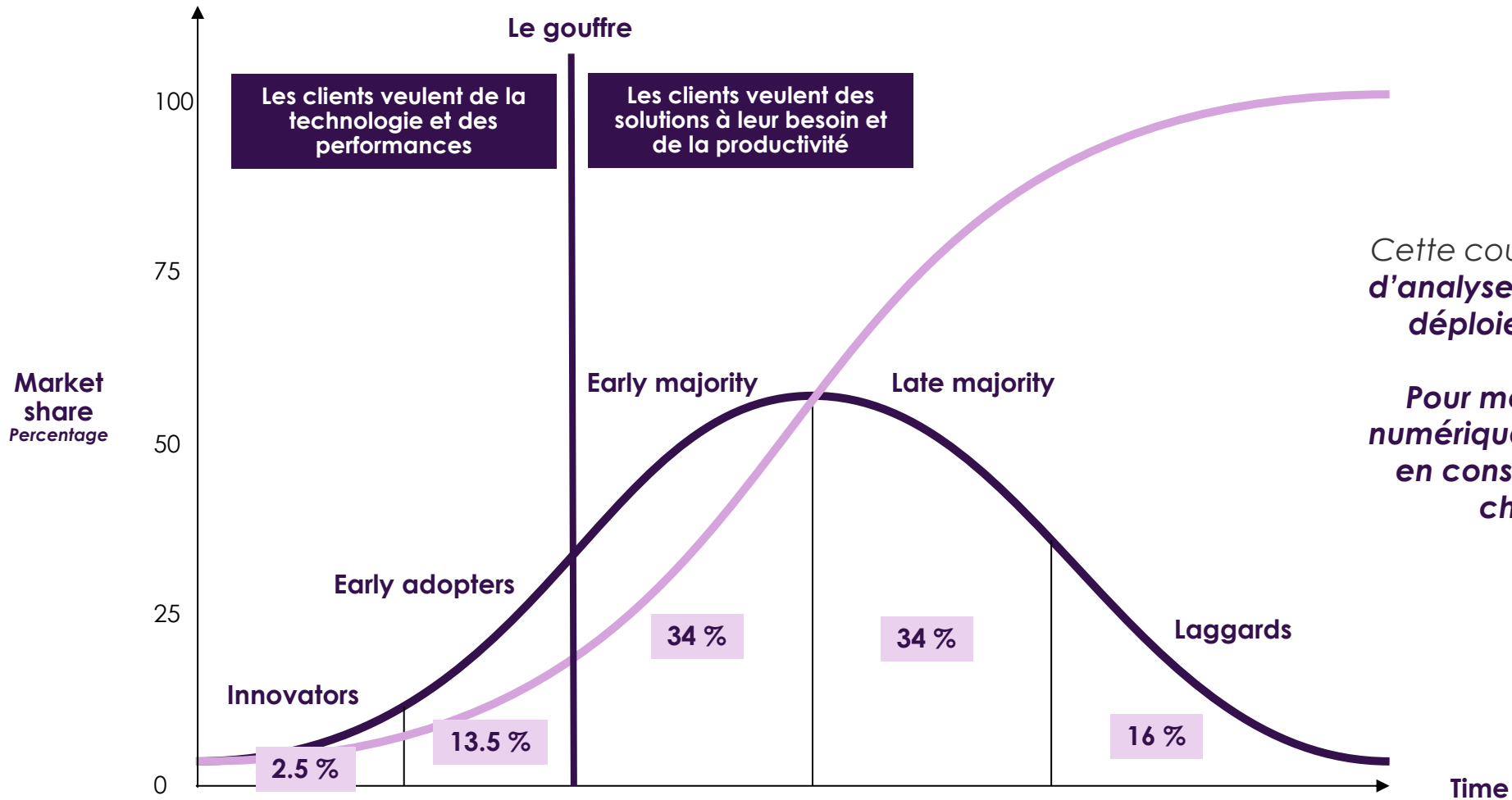
1.2

Les grands changements des dernières années

1.3 Des données désormais partout

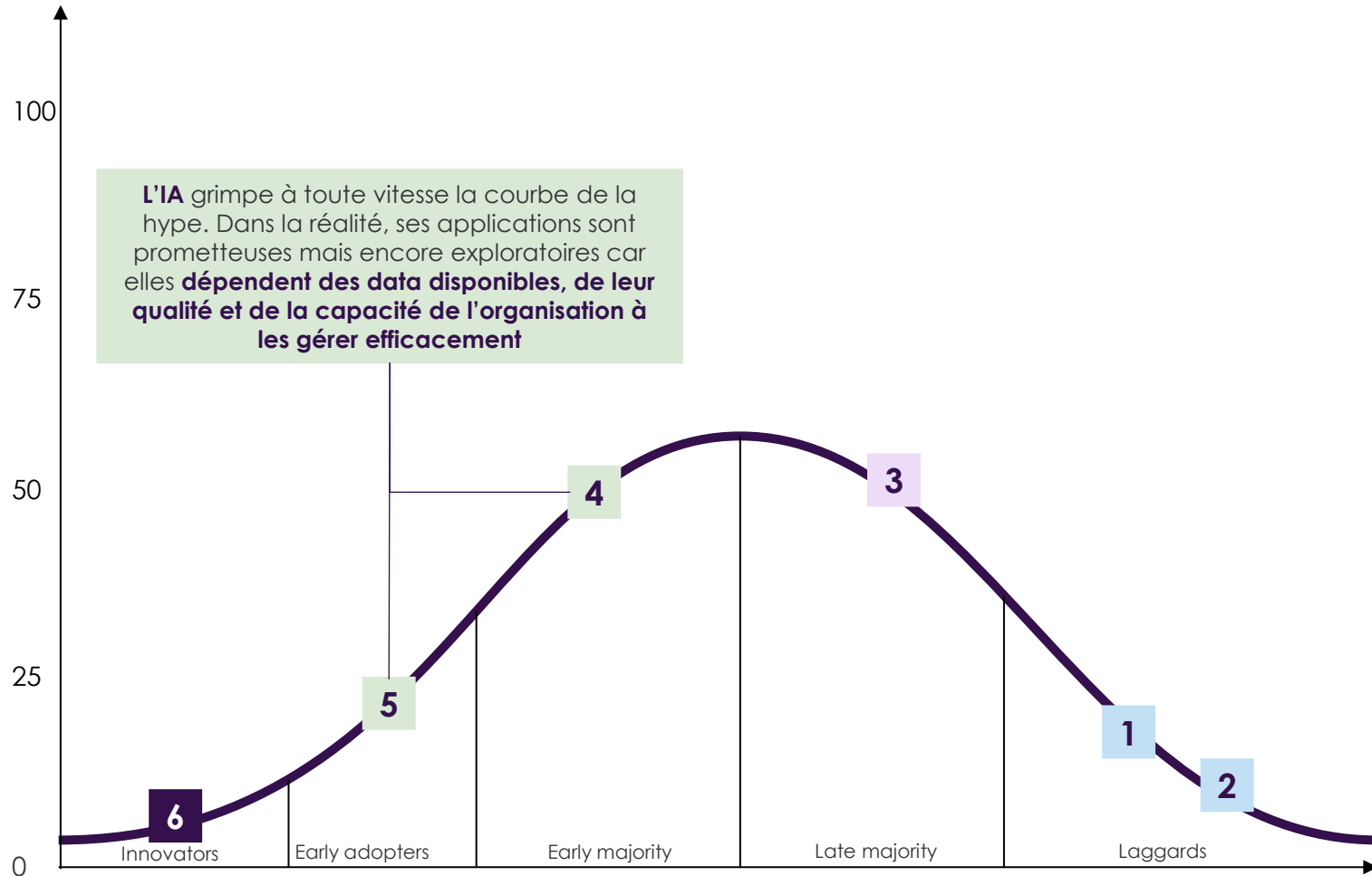
1.4 Les défis émergents

APRÈS UNE PÉRIODE RÉSERVÉE AUX EARLY ADOPTERS, LE DIGITAL EST DEVENU UNE RÉALITÉ POUR LA MAJEURE PARTIE DES ENTREPRISES



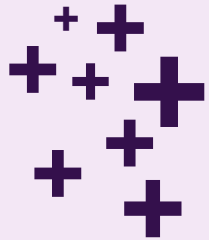
Cette courbe d'adoption permet d'analyser en général le cycle de déploiement d'une nouvelle technologie.
Pour mesurer l'hétérogénéité numériques des entreprises, il faut en construire une spécifique à chaque innovation

CHAQUE TECHNOLOGIE EN EST À UNE PHASE DIFFÉRENTE DE LA COURBE D'ADOPTION, L'IA ET LA DATA ÉTANT LES SUJETS ASCENDANTS DES ANNÉES 2020



- 1 CLOUD COMPUTING, BUSINESS INTELLIGENCE**
 Les entreprises se sont **très majoritairement converties** à ces deux technologies. La différence se fait sur leurs niveaux de maîtrise et sur l'adaptation de leurs organisations à leurs impacts
- 2 SITES INTERNET, SITES MARCHANDS, SELF-CARE POUR LES PARTIES PRENANTES, MULTICANAL**
 Plus aucune entreprise de taille conséquente ne se pose la question de l'adoption de ces pratiques digitales, bien que le positionnement de la marque puisse encore questionner les cibles et le niveau du self-care
- 3 AUTOMATISATION, RPA**
 L'automatisation est essentiellement **réservée au secteur industriel**, et ce, bien avant l'ère digitale. La RPA serait son pendant au poste **bureautique** mais reste marginalement citée dans nos interviews
- 4 RECUEIL ET ANALYSE DE DONNÉES, DATALAKE**
 Aucune entreprise n'ose prétendre qu'elle néglige ces sujets. Néanmoins, le **niveau de structuration très hétérogène** quand il s'agit de data montre que leur maturité est en réalité **très variable**. La différence se fait **sur l'intégration ou pas de la donnée comme un déterminant fondamental du business model**
- 5 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE ET IA**
 C'est souvent un **angle gris des entreprises**, bien que leurs collaborateurs des jeunes générations s'en servent régulièrement. Si les boards s'y intéressent de **manière projective**, l'organisation semble **assez passive**, et les collaborateurs l'utilisent discrètement tout en la craignant. **Mais le sujet bouge à toute vitesse.**
- 6 IOT, BLOCKCHAIN, REALITE AUGMENTEE, MÉTAVERS, EDGE COMPUTING**
 On arrive ici dans les domaines qui ont fait beaucoup parler d'eux mais dont les entreprises **ne se sont pas réellement emparées** – hors effets d'annonce. A noter, les plus avancées d'entre elles continuent leur veille sur les sujets afin de ne pas risquer de rater une opportunité

CE QUE SIGNIFIE CONCRÈTEMENT DE MENER UNE TRANSFORMATION DIGITALE EST DE PLUS EN PLUS CLAIR POUR LES ENTREPRISES



CRÉER DE LA VALEUR

> Lancer de **nouvelles offres et services** en utilisant les possibilités offertes par la data

OPTIMISER

> **Améliorer l'efficacité opérationnelle** à travers des fonctions augmentées

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE

> Offrir une **expérience consommateur et employés** personnalisée

DÉCIDER

> Prendre des **décisions basées sur les faits** plus rapidement et moins intuitivement

MENER UNE TRANSFORMATION DIGITALE

> Créer et entretenir un **business digital coûte très cher**, le pilotage financier est encore plus clé

PILOTER LES COÛTS

> Sourcer des compétences extérieures dont la rareté implique de **former l'interne**

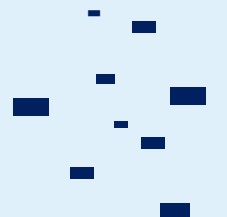
CRÉER LES COMPÉTENCES

> **Coopérer** sur des sujets qui étaient le cœur de l'expertise de chaque direction

ANTICIPER LES IMPACTS

> Prévoir un **temps de déploiement** long malgré l'urgence ou les attentes d'un tel projet

PRÉVOIR LA LENTEUR



- 1.1 Qu'est-ce que la transformation digitale ?
- 1.2 Les grands changements des dernières années

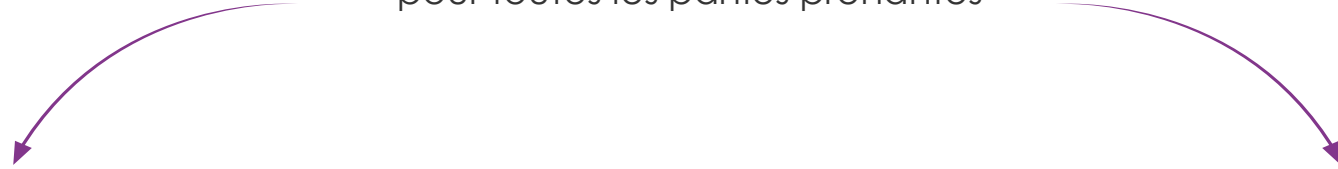
1.3

Des données désormais partout

- 1.4 Les défis émergents

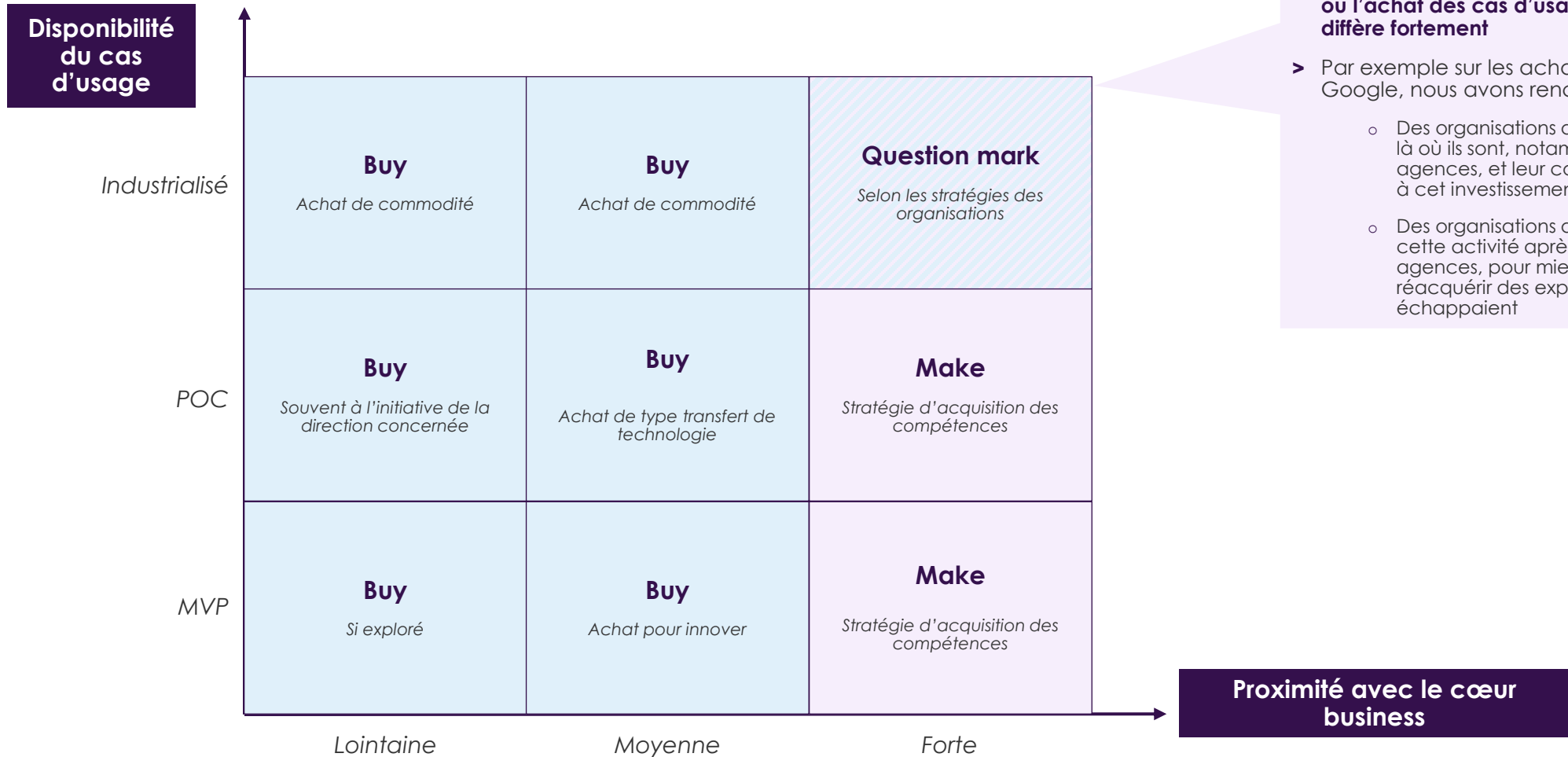
AUJOURD'HUI C'EST LA DATA QUI CRÉE DE LA VALEUR, QUE CE SOIT DANS LES PROCESSUS INTERNES OU DANS LES LIENS AVEC L'EXTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE

Des données **compliantes, fiables et exploitables** par les outils digitaux pour toutes les parties prenantes



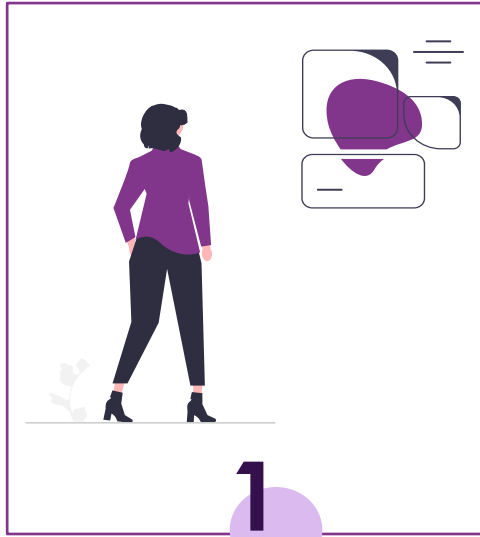
	INTERNE	EXTERNE
BÉNÉFICE	Des décisions data-driven qui excluent les erreurs liées aux biais cognitifs	Des informations harmonisées, cohérentes et toujours disponibles pour les parties prenantes
FACTEUR CLÉ DE SUCCES	Une organisation qui garantit la qualité des données injectées dans les systèmes dans une démarche d'amélioration continue	Des points de contacts humains dédiés aux interactions à forte valeur ajoutée

LES CAS D'USAGE PEUVENT ÊTRE ACHETÉS À L'EXTÉRIEUR OU PRODUITS EN INTERNE EN FONCTION DE LEUR DISPONIBILITÉ ET DE LEUR PROXIMITÉ AVEC LE CŒUR DU BUSINESS



- > La stratégie des entreprises **sur la production ou l'achat des cas d'usage cœur de métier diffère fortement**
- > Par exemple sur les achats d'ad-words sur Google, nous avons rencontré
 - o Des organisations qui **sourcent** les experts là où ils sont, notamment dans les agences, et leur confient les décisions liées à cet investissement
 - o Des organisations qui **réinternalisaient** cette activité après l'avoir confiée à des agences, pour mieux piloter leur ROI et réacquérir des expertises qui leur échappaient

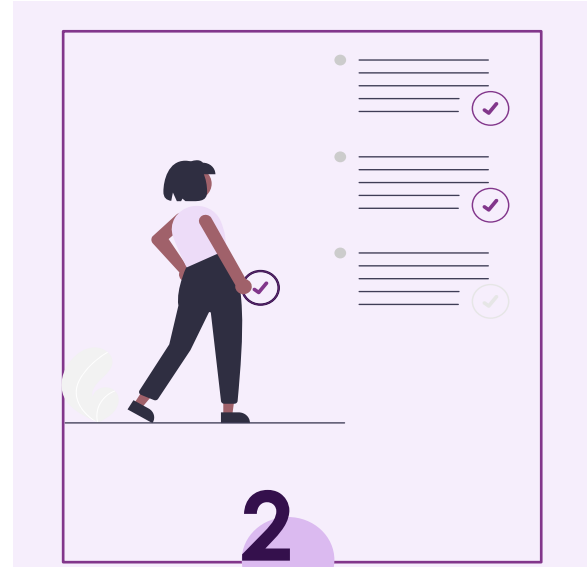
AVANT D'INTERNALISER ET DE CRÉER DE LA VALEUR AVEC LES SOLUTIONS CHOISIES, IL Y A TOUJOURS UN GROS TRAVAIL DE MISE À NIVEAU DE L'ORGANISATION



1

CRÉER UNE VISION DE LA VALEUR AJOUTÉE DE LA DATA

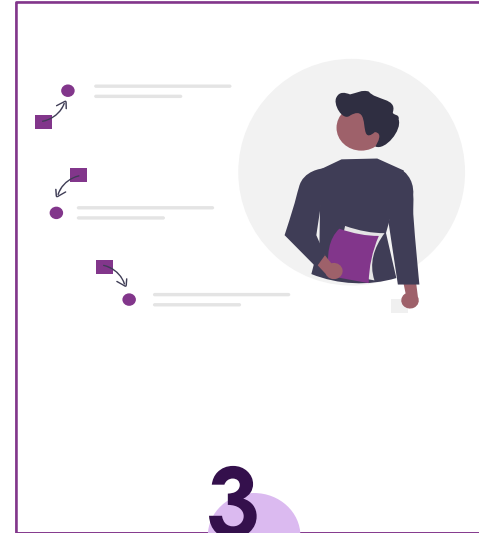
Faire prendre conscience à chaque dirigeant de la **valeur ajoutée de la data** pour son métier, écrire une **vision** et se doter de la **gouvernance** pour la manager



2

CADRER LES ATTENDUS TECHNIQUES

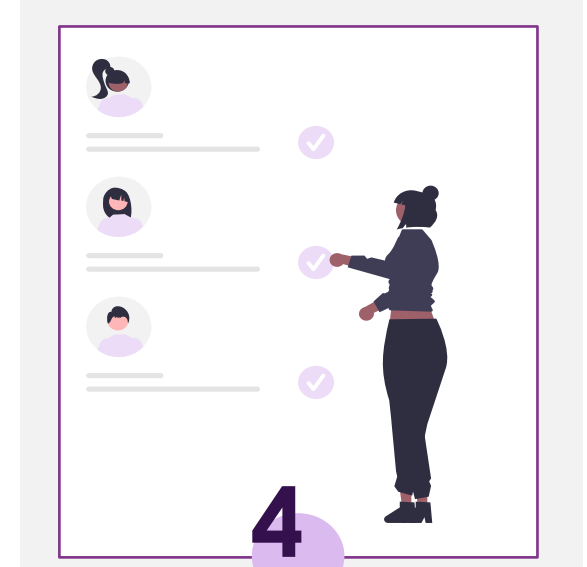
Définir les **attendus techniques de la data** (définitions, acquisition, critères de qualité, systèmes d'exploitation et de visualisation...), créer la **famille métiers « data »** pour gérer efficacement ces populations dans l'entreprise



3

FAIRE MONTER EN COMPÉTENCES LES ENCADRANTS ET LES COLLABORATEURS

Informer sur la vision, **former** sur les enjeux, **développer** les compétences techniques, mettre en place les **rituels** liés à la bonne utilisation de la data pour tous les **encadrants** et tous les **collaborateurs**



4

DEMAIN, PENSER LES TRANSFORMATIONS FONDAMENTALES

Projeter les impacts de l'utilisation optimisée de la donnée et du déploiement de l'IA sur le quotidien des métiers et dessiner le **collaborateur augmenté**, voire les **nouveaux business models**

- 1.1 Qu'est-ce que la transformation digitale ?
- 1.2 Les grands changements des dernières années
- 1.3 Des données désormais partout

1.4

Les défis émergents

LA VALEUR DE LA DONNÉE FAIT CONSTAMMENT APPARAÎTRE DE NOUVEAUX CHALLENGES POUR LES ORGANISATIONS



MANAGEMENT DE LA DONNÉE

- > L'**abondance de données** que le digital génère devient une **ressource à exploiter** pour les entreprises, qui doit être managée avec efficacité
- > Le management de la donnée impose des **infrastructures solides**, une **gouvernance claire** et un **management pro-actif** de la qualité de la donnée



RESPONSABILITE SOCIALE ET CORPORATE

- > Au-delà de déployer des **pratiques durables**, les entreprises ont besoin de considérer les **nouveaux impacts environnementaux**, comme **leur consommation énergétique** croissante et les **e-déchets**
- > Faiblement cités, ces **enjeux vont croître dans les années à venir**



DROIT ET ÉTHIQUE

- > Les technologies comme l'IA posent de nouvelles questions éthiques, notamment concernant la **responsabilité** (décision d'une IA, biais...)
- > Les entreprises doivent aussi avancer dans un **environnement légal qui change sans cesse** au sujet de la préservation de la vie privée, de la protection des données...



CYBER SÉCURITÉ

- > Alors que les entreprises dématérialisent leurs processus, **leurs risques de brèches de sécurité ou de cyberattaque augmentent**
- > Assurer la cybersécurité de l'entreprise devient essentiel pour **protéger les données sensibles**, assurer la **continuité du business** et **maintenir la confiance des consommateurs**



MANQUE DE RESSOURCES ET DE FORMATIONS

- > Les changements technologiques rapides créent un **manque de compétences clés** dans les organisations
- > Le besoin généralisé de compétences datas rend plus complexe le **recrutement et la rétention des talents** et pousse les organisations **à investir dans les formations des employés en place** pour combler le manque



IMPACTS SUR L'ORGANISATION

1 Transformations digitales

3 Ils l'ont fait

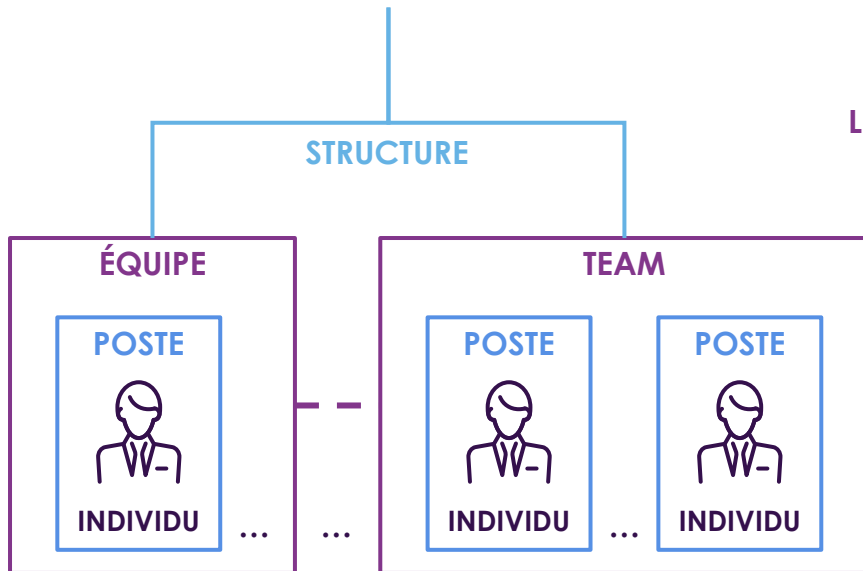
4 Conclusion

DANS CETTE PARTIE, NOUS DÉCRIVONS LES IMPACTS DU DIGITAL SUR LES ORGANISATIONS PAR BRIQUE COHÉRENTE D'ANALYSE

Une organisation peut être décomposée en ses éléments les plus fondamentaux :

Une organisation est composée de **personnes** qui occupent des **postes**, travaillent au sein d'**équipes** et collaborent dans un environnement structuré afin de réaliser **la stratégie de l'entreprise**.

Ces quatre composantes de toute entreprise sont **notre fil directeur** pour cette partie de notre analyse



PARTIE 2 IMPACTS SUR L'ORGANISATION

- ❑ **2.1 Créer de la transversalité dans les structures**
 - Les trois modèles d'organisation intégrant le digital
 - La donnée comme catalyseur des nouvelles structurations
 - Des changements en boule de neige

- ❑ **2.2 Développer l'agilité dans les façons de travailler en équipe**
 - L'évolution des rapports au temps et à l'espace
 - L'individualisation des liens
 - L'agile comme nouvelle norme de gestion des projets
 - Les autres modes de fonctionnement touchés

- ❑ **2.3 Inventer les nouveaux postes liés à la data**
 - Les nouvelles familles métiers créées par le digital
 - Les compétences stratégiques des métiers de la data
 - Les sous-familles métiers de la data
 - Les impacts sur les autres familles métiers

- ❑ **2.4 Développer les expertises chez les individus**
 - L'appel d'air sur les profils digitaux
 - La montée en compétence des collaborateurs en place
 - L'ampleur et la variété des formations déployées

2.1

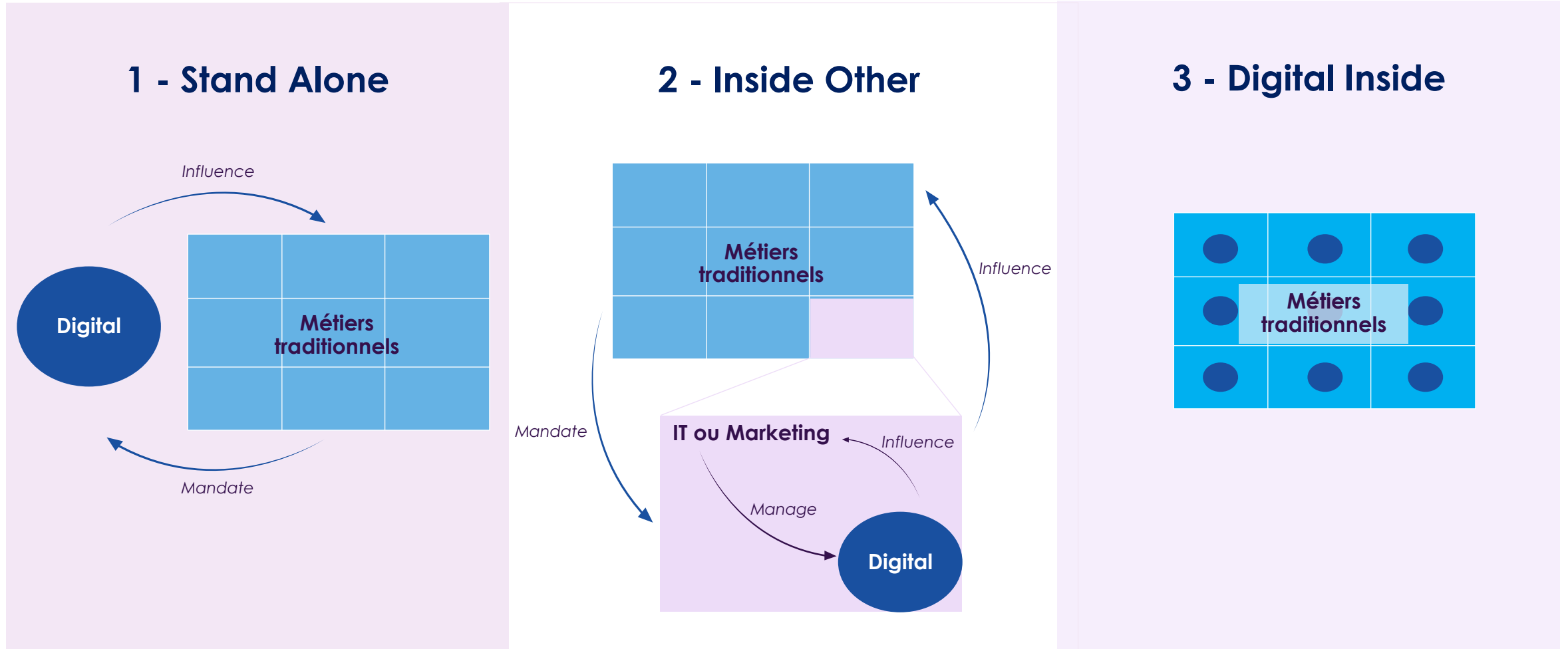
Créer de la transversalité dans les structures

2.2 Développer l'agilité dans les façons de travailler en équipe

2.3 Inventer les nouveaux postes liés à la data

2.4 Développer les expertises des individus

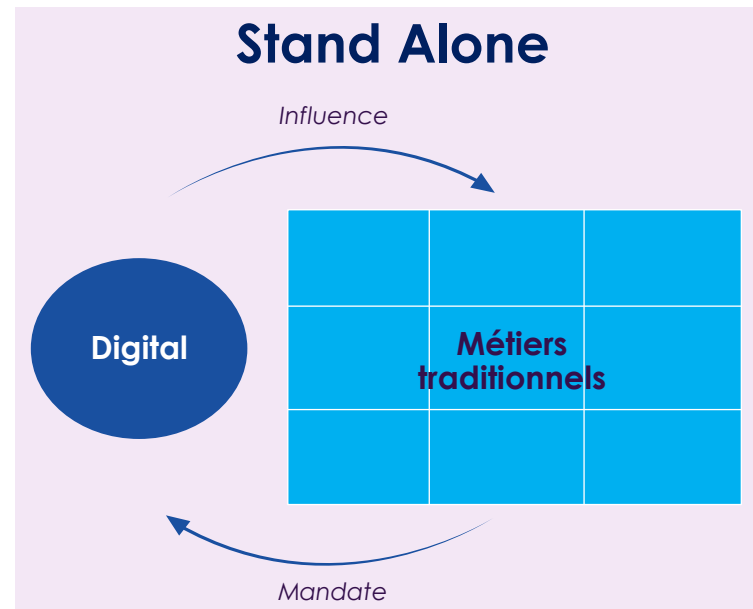
NOUS AVONS MIS EN ÉVIDENCE TROIS MODÈLES PURS D'ORGANISATIONS DIGITALES, QUI S'HYBRIDENT PARFOIS DANS LA RÉALITÉ DES ENTREPRISES



STAND ALONE : LE DIGITAL CONSTITUE UNE DIRECTION INDÉPENDANTE DES MÉTIERS TRADITIONNELS DE L'ENTREPRISE

Définition

- > Une **direction digitale dédiée est créée en plus** de l'organisation traditionnelle de l'entreprise. Elle est en charge de tous les projets digitaux
- > Elle **rassemble les profils tech**. Elle **opère les projets** pour les métiers traditionnels
- > Elle **écrit les feuilles de route digitales pour l'entreprise**, en tenant compte des choix des métiers traditionnels (choix de stratégie, de processus, d'outils, de processus, de modes de fonctionnement)
- > Elle **influence également les choix des métiers traditionnels avec un pouvoir de prescription plus ou moins fort** selon les entreprises



Défis et difficultés

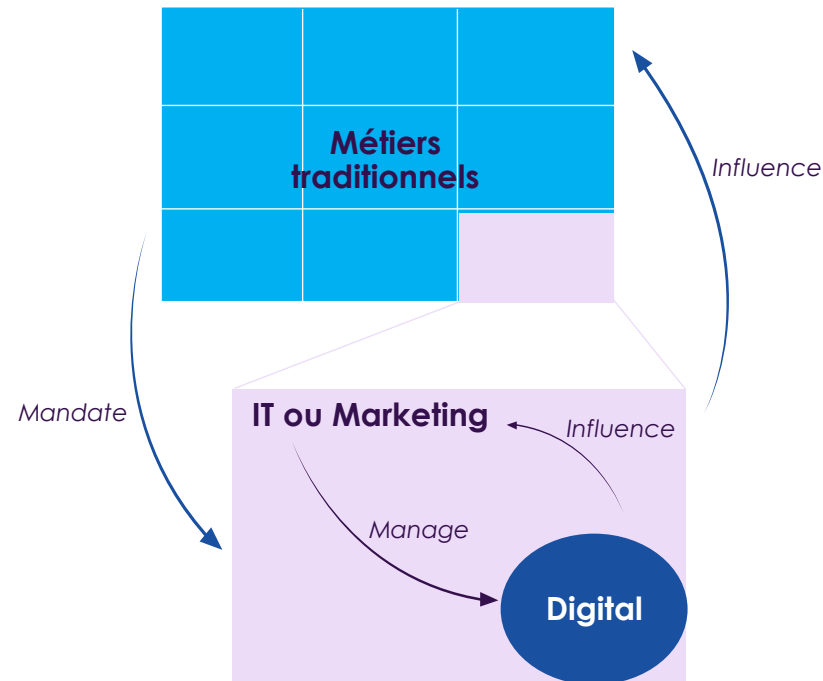
- > Ce modèle donne de l'importance à la direction digitale **en autonomisant son activité** et en permettant un pilotage de ses résultats propres
- > Selon le positionnement de la direction dans l'entreprise, **elle a plus ou moins de poids politique et de marges de manœuvre**
- > Son pouvoir de coopération et d'action avec les autres directions dépend de la **gouvernance** mise en place et **des liens de son directeur avec la hiérarchie**
- > Pour éviter ce type de négociations, certaines entreprises **créent une exclusivité des projets digitaux** au bénéfice de la direction

INSIDE OTHER : LE DIGITAL EST HÉBERGÉ PAR UNE AUTRE DIRECTION

Définition

- > Une **autre direction héberge la direction digital** (généralement l'IT ou le marketing)
- > La **feuille de route digitale est fortement influencée par cette direction** (datalake en cas de direction IT, acquisition de nouveaux clients en cas de marketing). C'est **elle qui fixe le cadre et les ressources de la direction digitale**, dans les limites de ses propres ressources
- > La direction digitale **exécute** le plan directeur de la direction en question
- > Il y a **une négociation en interne** autour de la responsabilité de la donnée

Inside Other



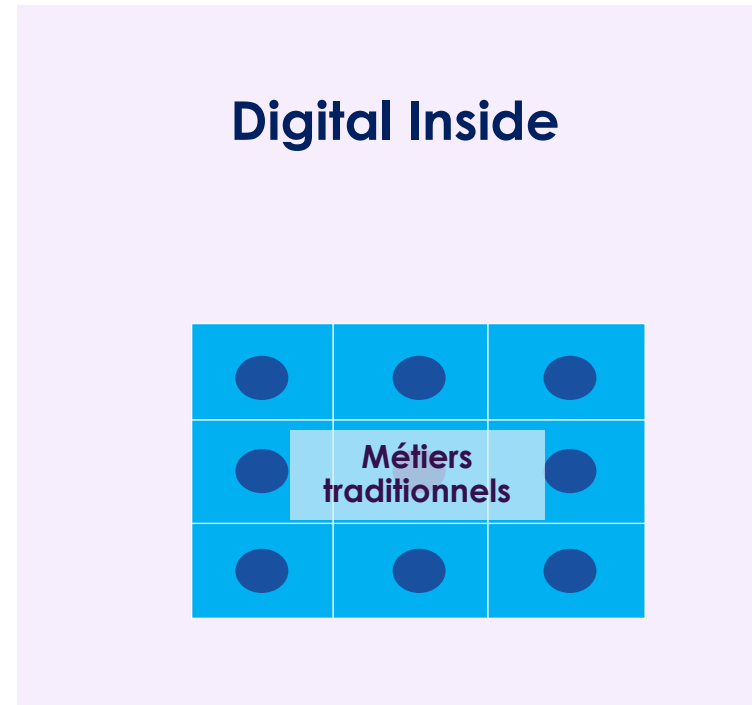
Défis et difficultés

- > Cette organisation restreint le champ d'actions de la direction digitale à **un angle technique et sécurité (IT) ou conquête de clients**
- > La position de cette direction digitale la met de fait dans **une posture dans laquelle les cas d'usage qu'elle va traiter sont limités** par la zone de responsabilité de sa direction d'hébergement
- > Ses projets sont souvent compliqués parce **que l'approche agile et cas d'usage** n'est pas toujours au cœur des modes de fonctionnement de la direction mère
- > Pour éviter ce piège, nous avons rencontré **une direction digitale qui avait absorbé la direction IT**

DIGITAL INSIDE : CHAQUE DIRECTION POSSÈDE SA PROPRE ORGANISATION DIGITALE

Définition

- > Chaque **direction est responsable de sa propre digitalisation**. Certaines n'ont d'ailleurs pas fait le choix d'avoir des ressources digitales en leur sein
- > Elle **cadre ses ressources et ses projets** dans le processus budgétaire et les mets en œuvre de façon autonome. La DSI cadre les attendus de sécurité et la partie technique des déploiements
- > Ces directions sont **est jugées sur l'amélioration de leurs KPIs** et pas sur les moyens qu'elles mettent en œuvre, le digital étant considéré comme un moyen parmi d'autres d'atteindre les objectifs
- > Facteur clé de succès : les profils digitaux sont gérés en RH comme **une famille métiers spécifique**

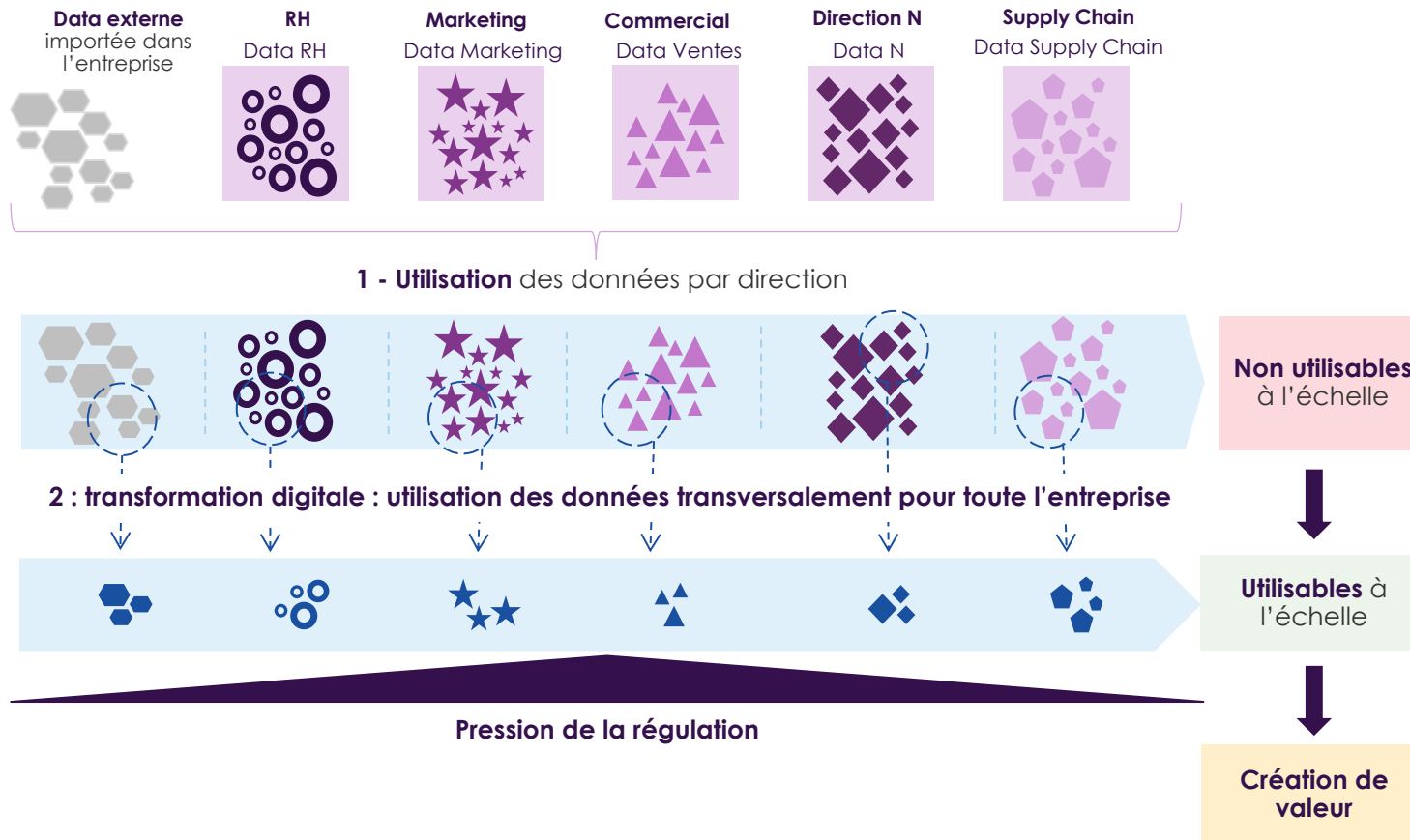


Défis et difficultés

- > Le digital est **immédiatement au service des métiers et de leurs cas d'usage**. C'est souvent un modèle d'organisation dans lequel le digital est soit très naissant (foisonnement), soit très mature (délégation)
- > Le risque principal de cette organisation est la **vision morcelée et l'éparpillement des initiatives**. De plus s'il n'y a pas de politique RH coordonnée pour les familles métiers du digital **il est difficile de fidéliser ces populations éparpillées dans l'entreprise**
- > Pour créer une coordination efficace, des entreprises ont mis en place **des cadres de travail communs et une animation spécifique des communautés digitales** en plus de l'animation des directions

LA DONNÉE OBLIGE LES DIRECTIONS TRADITIONNELLES ET LA DIRECTION DIGITALE À COOPÉRER POUR CRÉER DE LA VALEUR SUPPLÉMENTAIRE

Chaque direction de l'entreprise produit sur son cœur de métier de nombreuses données, très hétérogènes, qu'il faut mettre en commun et uniformiser avant d'en tirer de la valeur

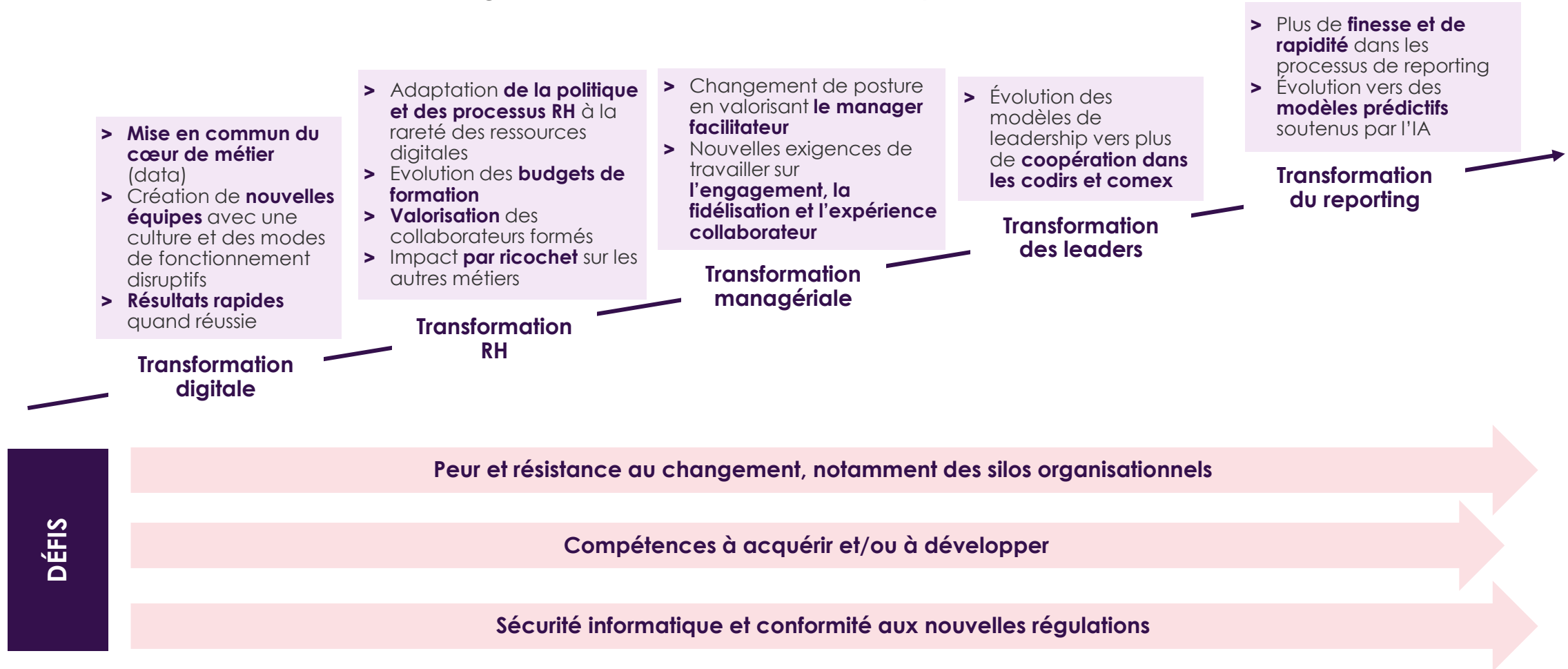


ÉTAPES DE MISE EN OEUVRE

- > Les entreprises interrogées sur l'IA focalisent leur travail sur la data. En effet, l'IA a besoin de s'entraîner sur des sets de données importants et de bonne qualité pour diminuer les risques de réponses fausses ou aberrantes et faire des projections créatrices de valeur pour l'entreprise
- > Dans la phase de lancement, la qualité de la donnée nécessite un travail commun de toutes les directions pour : définir les besoins de l'entreprise, définir les données choisies, détailler leur contenu et leur forme, identifier les contributeurs et enfin vérifier leur conformité avec la législation
- > Dans la phase de mise en œuvre de ces standards, chaque direction s'assure que les contributeurs à la donnée respectent les règles et sont exhaustifs
- > Enfin dans la phase d'exploitation, il s'agit de réussir à valoriser la donnée en fonction des besoins des business et de chaque direction et réagir rapidement lorsqu'une erreur est constatée
- > Par exemple pour les données RH, il faut réussir à définir dans le détail ce que chaque data doit contenir, malgré des habitudes et des législations diverses, et faire en sorte que les contributeurs, qui sont souvent des managers éparpillés dans le monde, les remplissent selon les standards définis

LE REMODELAGE ORGANISATIONNEL VA AU-DELÀ D'INSTALLER LA COOPÉRATION SUR LA DONNÉE ET TOUCHE TOUTES LES COMPOSANTES DE L'ORGANISATION

La transformation digitale agit comme **une boule de neige** sur l'entreprise, exigeant d'elle une **transformation en profondeur**



2.1 Créer de la transversalité dans les structures

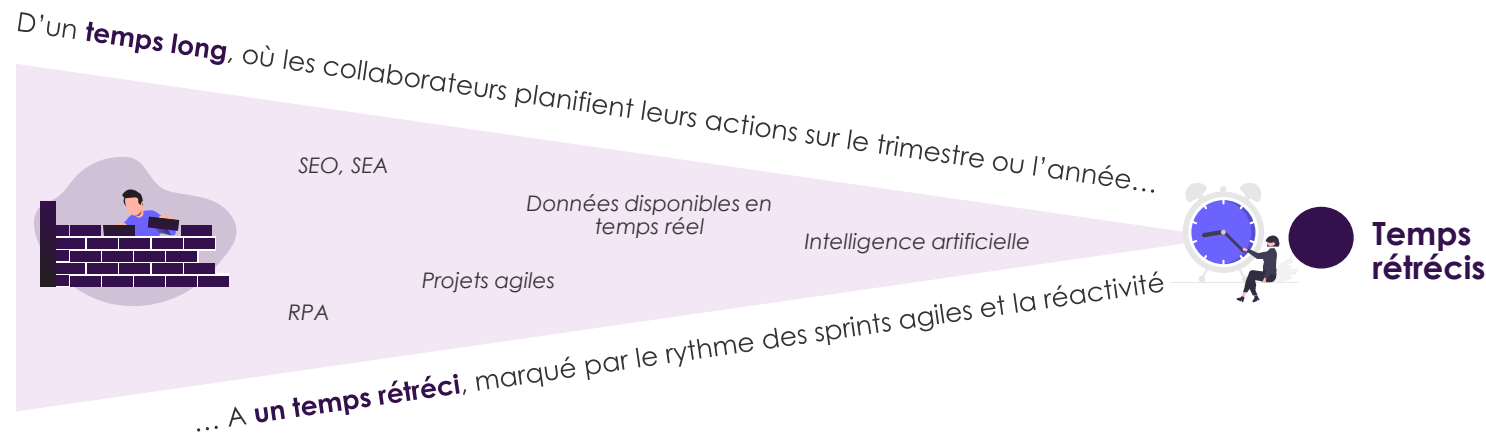
2.2

Développer l'agilité dans les façons de travailler en équipe

2.3 Inventer les nouveaux postes liés à la data

2.4 Développer les expertises des individus

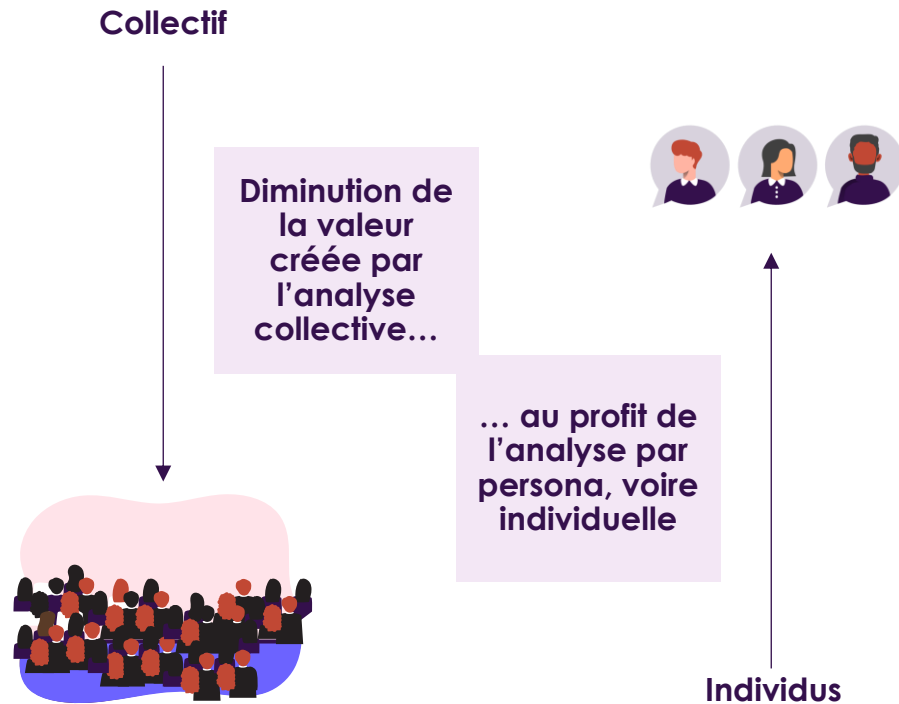
L'ESPACE ET LE TEMPS ONT ÉTÉ PROFONDÉMENT IMPACTÉS PAR LES TECHNOLOGIES DIGITALES



ILLUSTRATIONS

- > **Espaces** : les locaux de l'entreprise ne sont plus conçus selon le principe **1 collaborateur = 1 poste**. L'organisation inclue **nécessairement du télétravail, des équipes éparpillées et des réunions virtuelles, le tout coopérant dans le cloud**. Les bonnes pratiques luttent contre les biais du travail à distance. Par exemple des collaborateurs qui pourraient se réunir dans une pièce restent en visio pour limiter les déséquilibres de prise de parole créés par les outils
- > La composition des équipes transcende les espaces géographiques : plusieurs entreprises nous ont expliqué avoir mis en place **des équipes éparpillées à l'international à tous les niveaux hiérarchiques pour faire face aux pénuries de talents**
- > **Temps** : Les entreprises avec site marchand **pilotent leur ROI à l'heure et à l'Euro investi** en fonction de l'efficacité de leurs dépenses en SEA/SEO. Elles réagissent immédiatement à leurs résultats en réarbitrant leurs dépenses et leurs plans marketing et commerciaux
- > Les projets agiles, cf. slides suivants, structurent le rythme des entreprises en **périodes de 6 semaines**, les sprints

LA PRÉCISION DE LA DATA DONNE UNE PLACE CROISSANTE À L'INDIVIDUALISATION, QUESTIONNANT LA NOTION DE COLLECTIF

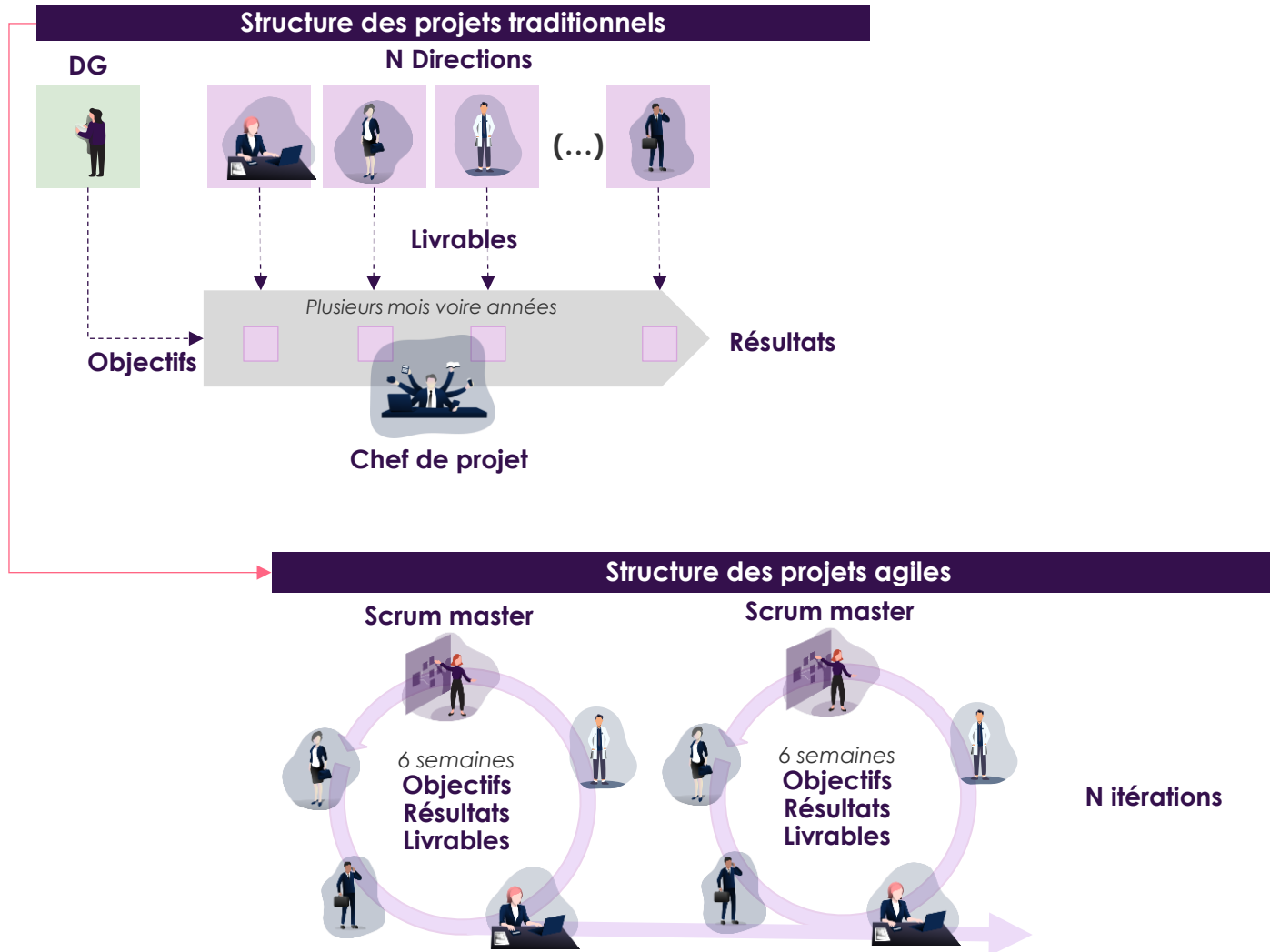


La précision de la data permet à l'entreprise de segmenter ses parties prenantes avec plus de finesse. Ce qui était auparavant un tout, la fameuse « ménagère de moins de cinquante ans » ou le « talent à haut potentiel », est désormais adressé **avec plus de nuances à travers les persona et en cherchant à personnaliser l'expérience proposée**. On parle par exemple d'expérience client ou d'expérience collaborateur

ILLUSTRATIONS

- > Toutes les entreprises interrogées ont adopté **des outils de chats collaboratifs** de type Teams, Workchat, Slack (etc). Ils remodelent les coopérations, **créant des communautés ad hoc, décidées par leurs utilisateurs** avec un contrôle limité des communications par la hiérarchie. La communication institutionnelle doit désormais jouer avec ce nouvel entrant
- > Les « **skills based organisations** » deviennent une norme dans les entreprises les plus en avance sur la gestion des ressources humaines. Elles détaillent en temps réel les compétences acquises par chaque collaborateur pendant son parcours professionnel. Il peut ainsi bénéficier **d'une adaptation personnalisée de son expérience dans l'entreprise** : plan de formation personnalisé, parcours de carrière sur mesure, ...
- > Le même mouvement se retrouve sur la gestion des segments de clients qui **sont de plus en plus finement analysés** dans leurs habitudes d'achat pour multiplier et adapter les touchpoints
- > Les entreprises interrogées ne parlent plus de hauts potentiels mais ont développé une **approche segmentée des Talents de l'entreprise en fonction de leur valeur ajoutée** : Young leaders, Experts, Seniors...

LE DÉPLOIEMENT DES MODES PROJETS AGILES MET À MAL LES SILOS TRADITIONNELS ET RAPPROCHE LE POUVOIR DE DÉCISION DU TERRAIN

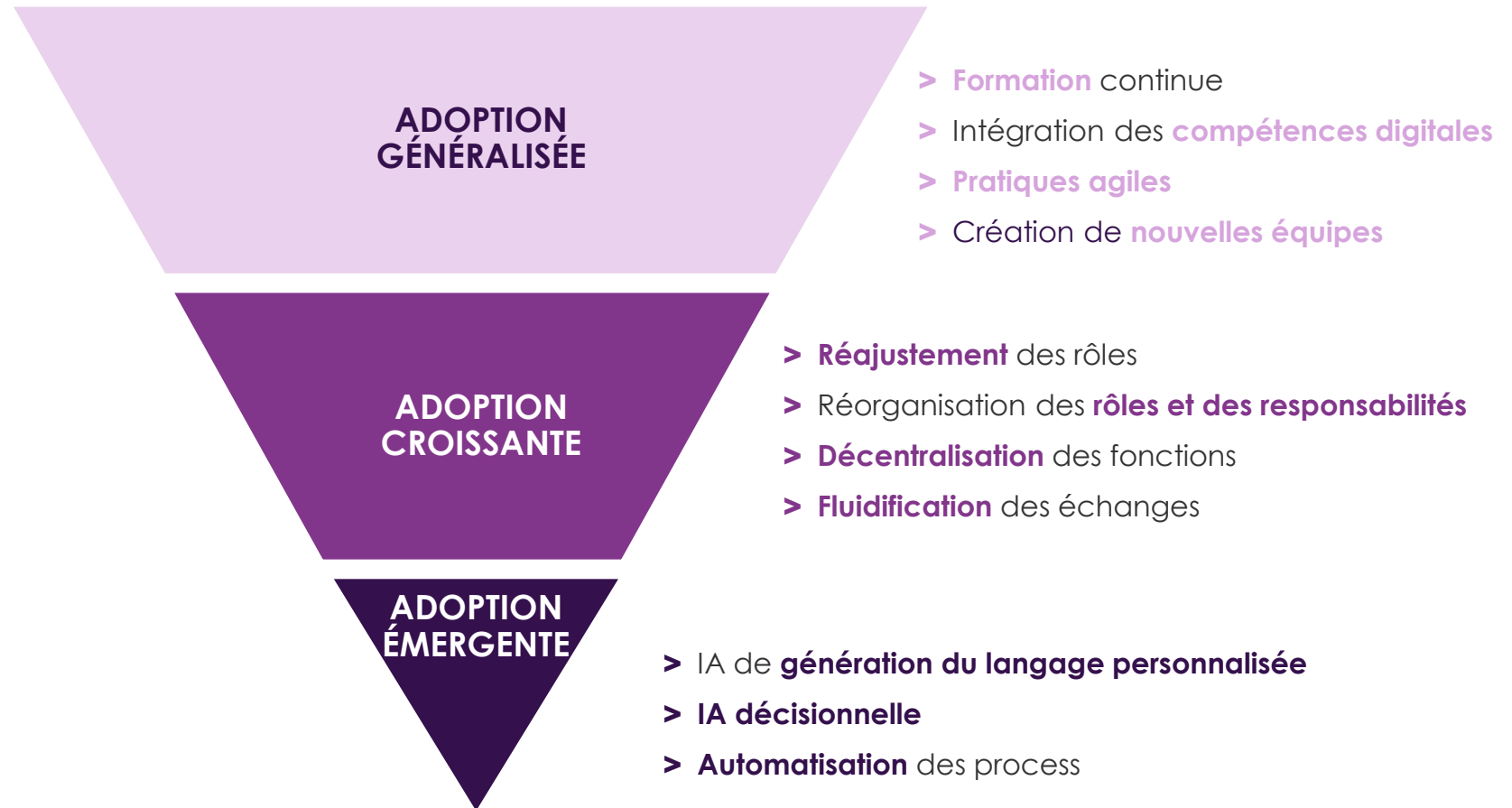


ILLUSTRATIONS

- > Toutes les entreprises rencontrées travaillent leurs **projets numériques et de data en méthodes agiles**
- > Cela signifie que les équipes sont **multidisciplinaires**, rassemblées dans **des temps de production courts**, fixent elles-mêmes **leur objectifs, les résultats à atteindre et leurs façons de travailler** pour produire sous la responsabilité du **scrum master** qui garantit la cohérence du tout, dans un esprit « leader au service du résultat », et du **product owner**, qui garantit la cohérence du produit
- > Les ajustements sont fréquents, les livraisons se passent en continu, la qualité est vérifiée à chaque sprint, la documentation est minimale. Si un problème est constaté, il est résolu par le sprint suivant
- > Le scrum **se généralise aujourd'hui dans les autres projets**, notamment dans l'industrie, le marketing ou la recherche. Il peut **poser des difficultés aux directions régaliennes** (qualité, légales, production...) qui obéissent toujours à des temps plus longs. Par exemple, dans la production industrielle, il est nécessaire d'aménager l'agile pour que les solutions respectent les économies d'échelle

PLUS LARGEMENT, TOUS LES MODES DE FONCTIONNEMENT SONT TOUCHÉS PAR LA DIGITALISATION

La digitalisation des entreprises passe par de nombreuses évolutions ou réorganisations de process, qui sont aujourd'hui **adoptées plus ou moins largement** au sein des entreprises



2.1 Créer de la transversalité dans les structures

2.2 Développer l'agilité dans les façons de travailler en équipe

2.3

Inventer les nouveaux postes liés à la data

2.4 Développer les expertises des individus

LES NOUVEAUX MÉTIERS DE LA DATA SONT DE VRAIS ATOUTS CONCURRENTIELS CAR ILS OPTIMISENT L'ACCÈS À UNE INFORMATION QUI FIABILISE LA PRISE DE DÉCISION

Des données **compliantes, fiables et exploitables** par les outils digitaux pour toutes les parties prenantes

	INTERNE	EXTERNE
BÉNÉFICE	Des décisions data-driven qui excluent les erreurs liées aux biais cognitifs	Des informations harmonisées, cohérentes et toujours disponibles pour les parties prenantes
FACTEUR CLÉ DE SUCCES	Une organisation qui garantit la qualité des données injectées dans les systèmes dans une démarche d'amélioration continue	Des points de contacts humains dédiés aux interactions à forte valeur ajoutée

NOUVELLES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES	<p>Une recherche constante d'amélioration de la qualité des données injectées dans les systèmes</p> <p>Les standards de qualité de données doivent être explicites pour tous, partagés par tous, tant sur le plan légal que sur le plan de la politique interne La capacité à relire et corriger les informations intégrées dans les systèmes sont les nouvelles compétences au cœur de la création de valeur Enfin il est attendu que les décideurs soient capables de faire preuve d'esprit critique face aux résultats des systèmes de décision et aux erreurs qu'ils peuvent parfois faire</p>	<p>Plus de valeur ajoutée dans les points de contacts avec les parties prenantes</p> <p>Tous les métiers doivent progresser en pensée analytique, en création de solutions aux difficultés rencontrées Si le nombre de collaborateurs ne diminue pas significativement, ces derniers doivent monter en compétences sur le niveau de service rendu et la capacité à répondre aux attentes des parties prenantes de leur direction : clients pour le commercial, prospects pour le marketing, fournisseurs pour les achats et la production, financiers pour l'administration et la compliance</p>
-----------------------------------	--	---

IL N'Y A PAS DE RÉVOLUTION DIGITALE SANS LA CRÉATION D'UN CERTAIN NOMBRE DE NOUVELLES FAMILLES MÉTIERS



Une diversification significative des postes liés au numérique dans les entreprises
Les pourcentages indiquent l'importance croissante de ces rôles dans l'adaptation des entreprises aux nouvelles technologies :

Science des données:

Les **Data Scientists & Data Stewards** occupent une place significative (12%). Cela souligne l'importance de la gestion et de l'analyse des données pour soutenir la **prise de décision et l'innovation**.

Intégration et Accélération Numérique :

Les **IT/Tech Integration Specialists** comme les **dev full stack, front end ou back end, ou encore les devops** et les **Digital Acceleration Teams** représentent une part combinée de 20%. Cela montre un effort considérable pour intégrer de nouvelles technologies et accélérer la transformation numérique.

Gestion du Changement et Déploiement :

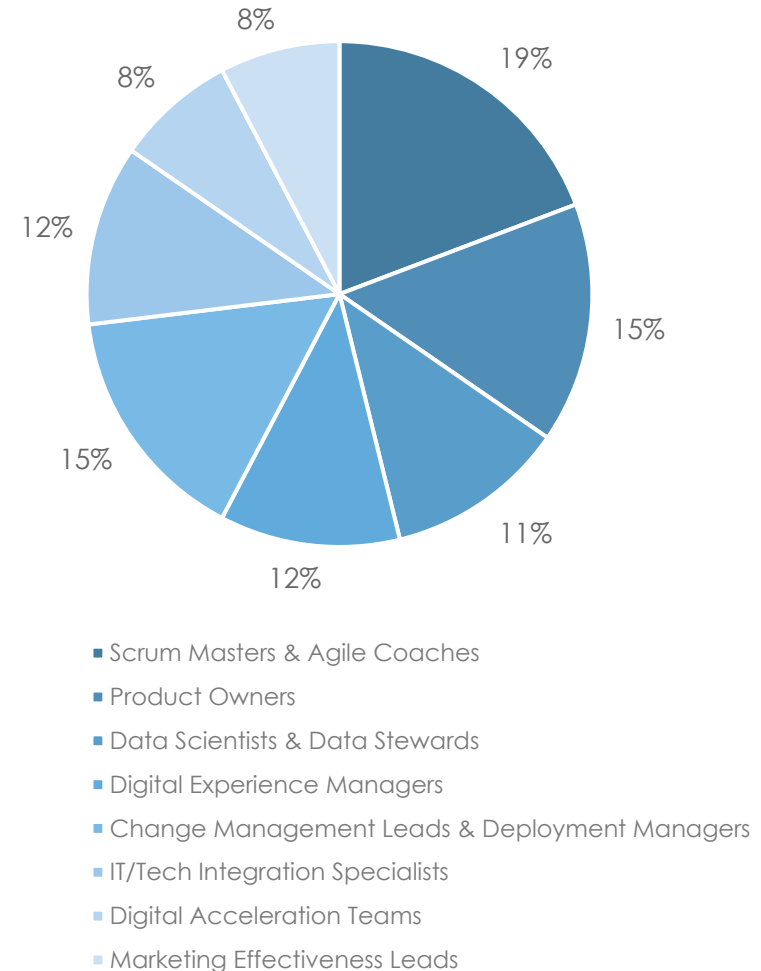
Le **Change Management Leads & Deployment Managers** (15%) indique la reconnaissance de l'importance de la gestion du changement pour accompagner les transformations numériques.

Projets Agiles :

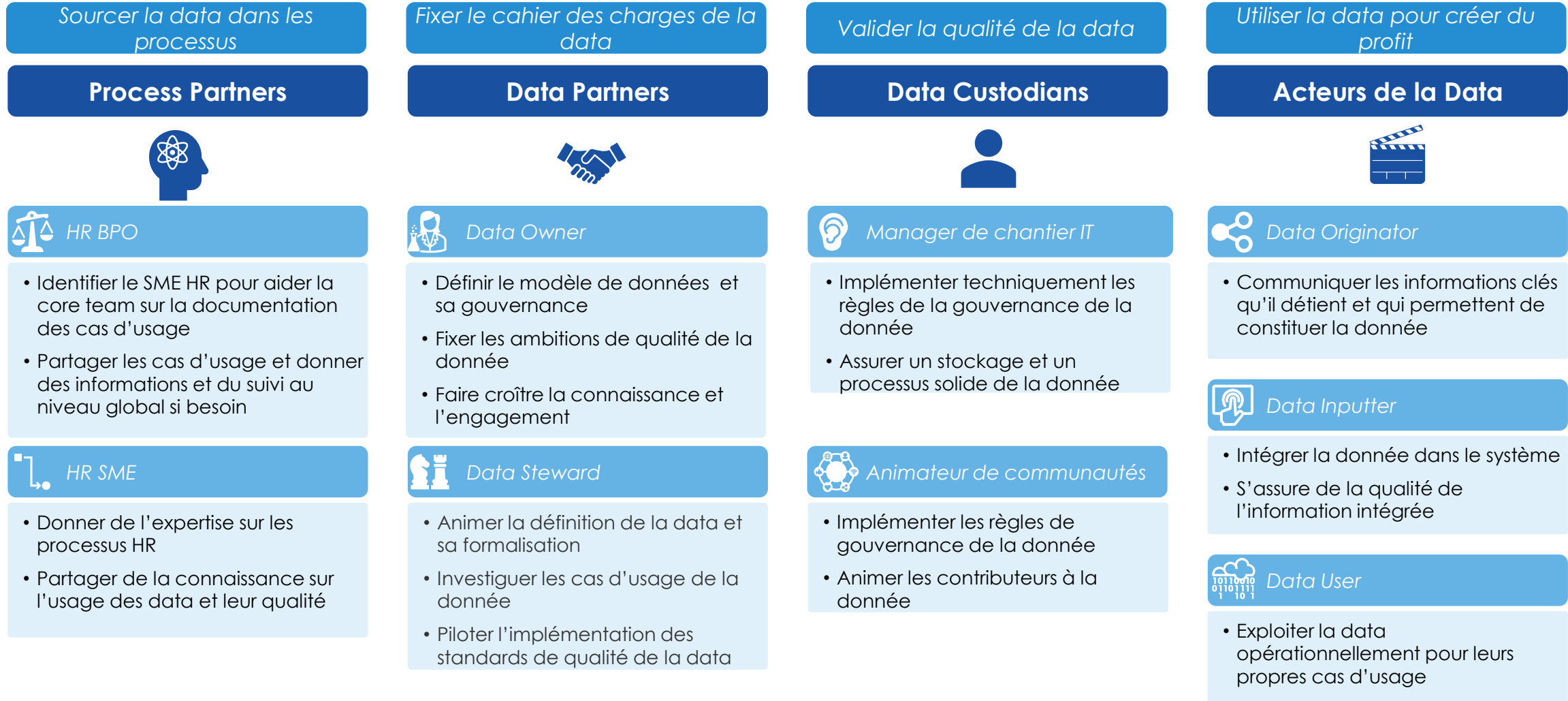
Les **Scrum Masters & Agile Coaches**, ainsi que les **Product Owners et Product managers**, représentent une part importante (34% cumulée). Cela reflète une tendance vers des méthodes de gestion de projet agiles, essentielles pour la flexibilité et la réactivité des entreprises face aux défis numériques.

Marketing leads :

Bien que moins représentés, les **Marketing Effectiveness Leads** (8%) sont essentiels pour maximiser l'impact des initiatives numériques sur le marché.



LA FAMILLE MÉTIER DATA SE DÉCOMPOSE EN SOUS-FAMILLES STRUCTURÉES AUX OBJECTIFS COMPLÉMENTAIRES



ENFIN LE DIGITAL IMPACTE LES MÉTIERS TRADITIONNELS DE L'ENTREPRISE, EN LEURS OUVRANT DE NOUVEAUX CHAMPS DE COMPÉTENCES

RH

Marketing

Finances

Impacts sur les métiers existants

- Les HRBPO vont devoir de plus en plus gérer la **partie data des processus** dont ils sont chargés
- Tous les métiers doivent s'enrichir de **savoir-faire technologiques**
- Le **change management** prend de plus en plus d'importance car il faut amener l'ensemble de l'entreprise à monter en compétences sur la data

- Le marketing traditionnel est le plus souvent conservé, mais ramassé dans des fonctions à chaque bout de la chaîne de valeur du marketing : **vision stratégique et agence interne**
- La **personnalisation** de la relation avec les clients et les prospects s'accroît, grâce à une connaissance toujours accrue de leurs données et à une capacité de segmentation plus fine

- Les métiers de **reporting et de consolidation** ont tendance à être automatisés grâce à l'IA, ainsi que les métiers transactionnels, de type enregistrements de facture ou comptabilité
- La **capacité à collaborer** avec les autres directions s'accroît pour obtenir l'ensemble des informations nécessaires aux reportings financiers et extra-financiers

Nouvelles compétences / nouveaux métiers

- La **compliance** prend une place importante dans la RH, avec des experts des lois et règlements qui cadrent les actions
- Les **postes digitaux** se multiplient pour créer des outils qui répondent aux demandes des salariés H24
- Les **postes datas** sont créés autant dans les pays qu'au central pour harmoniser le recueil de la data, malgré les différences légales

- Le **marketing digital** est un nouveau pan de l'activité des directions marketing, c'est lui qui pilote l'activité marketing au quotidien, voire à l'heure, en s'appuyant sur sa capacité à produire du SEA/SEO
- Par ailleurs la gestion optimisée **des intelligences artificielles génératives de langage** (chatGPT) ouvre de nouveaux champs encore peu investis

- La finance est fortement impactée par les obligations liées à la **compliance de la donnée** dont les amendes vont coûter de plus en plus cher aux entreprises
- La maîtrise de l'IA pour créer **des modèles prédictifs** s'appuyant sur des scénarios variés fait partie des compétences nécessaires dans la fonction finances de demain

2.1 Créer de la transversalité dans les structures

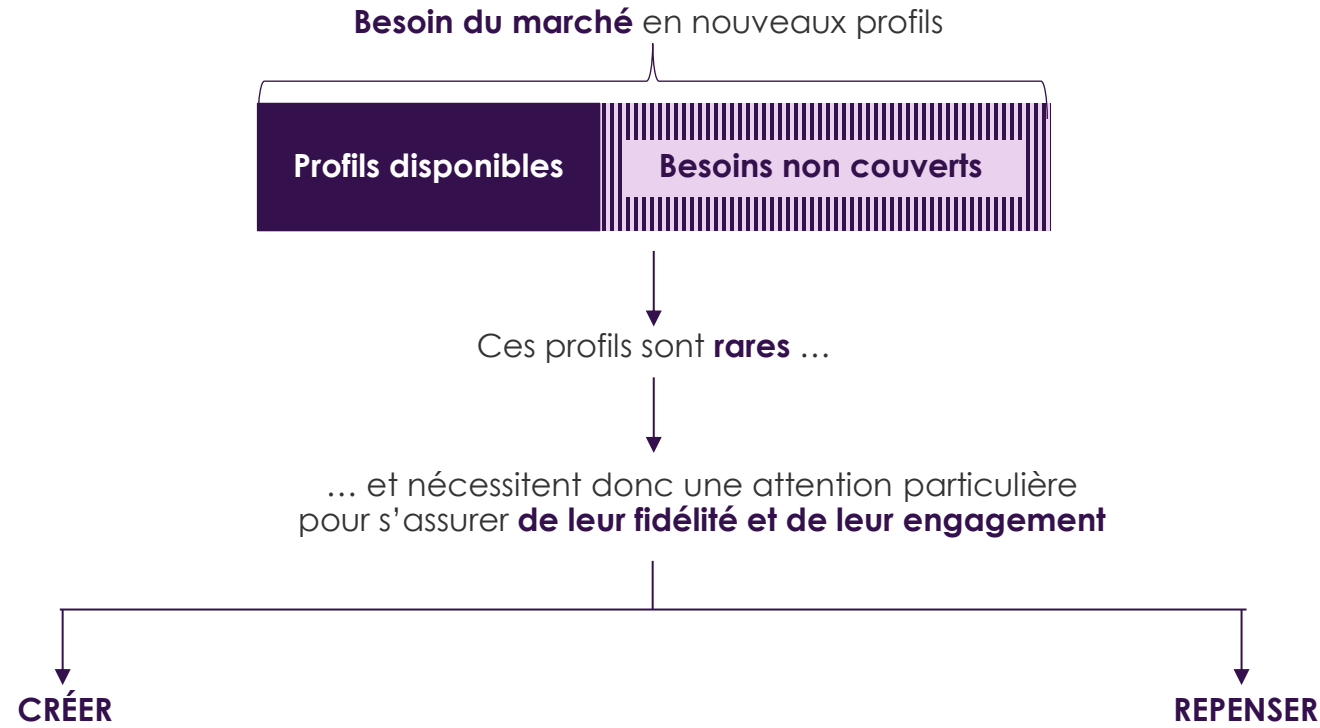
2.2 Développer l'agilité dans les façons de travailler en équipe

2.3 Inventer les nouveaux postes liés à la data

2.4

Développer les expertises des individus

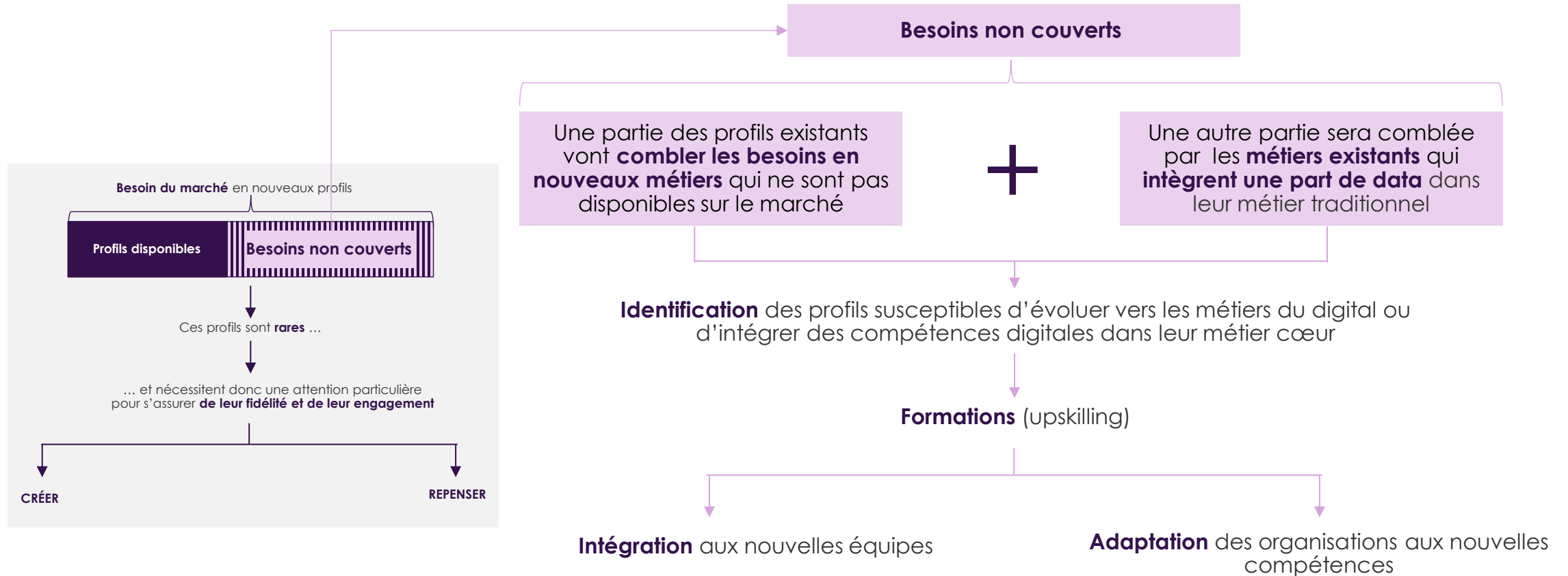
LA GÉNÉRALISATION DE L'USAGE DE LA DATA DANS LES MÉTIERS DE L'ENTREPRISE CRÉE UN APPEL D'AIR SUR LES NOUVEAUX PROFILS DU DIGITAL



- > Des **familles de métiers** dédiées qui identifient clairement ces populations
- > Des **parcours carrières** extrêmement mobiles prenant en compte les aspirations personnelles
- > Des **parcours de formation** permettant une mise à jour rapide des compétences
- > Des **échelles de salaire adaptées** au marché, parfois en disruption avec celles de l'entreprise

- > L'**expérience collaborateur** en l'individualisant selon les persona
- > Les modalités du développement de l'**engagement pour les profils digitaux**
- > Le **talent management** pour intégrer des parcours liés aux expertises
- > Mais aussi des processus adaptés dans les directions qui hébergent ces profils comme le **« BYOD »** de l'IT, où l'on peut apporter son ordinateur personnel au bureau

LES ENTREPRISES DOIVENT SOURCER AU SEIN DE LEURS COLLABORATEURS DES PROFILS À POTENTIEL DIGITAL POUR COMBLER LES BESOINS RESTANTS



Ce travail de fond permettant de fidéliser les collaborateurs du digital pousse les DRH à repenser plus largement les liens managériaux et la culture au sein de leur organisation, vers plus de souplesse et vers des profils managériaux plus facilitateur que décideur

LES INVESTISSEMENTS DANS LA FORMATION DES LEADERS DU DIGITAL SONT COLOSSAUX ET CONCERNENT TOUS LES SALARIÉS

	NUMÉRIQUES ET DIGITALES	AGILITÉ ET MÉTHODOLOGIES INNOVANTES	SECTORIELLES ET SPÉCIFIQUES AUX MÉTIERS
INTERNES	<ul style="list-style-type: none"> > Formations pour comprendre et utiliser les outils numériques et l'IA, avec des sessions régulières pour les employés – The Economist > Webinaires hebdomadaires sur des sujets de vulgarisation numérique, notamment l'introduction de copilote pour l'IA - Danone 	<ul style="list-style-type: none"> > Formations sur la méthodologie agile, avec des certifications et trainings spécifiques ainsi que sur la data privacy, la data science et l'IA générative - Renault > Le reverse mentoring apprend aux leaders en place à composer avec les profils digitaux, mais aussi à ces derniers à comprendre les modes de fonctionnement plus traditionnels 	<ul style="list-style-type: none"> > Data university pour upskiller les collaborateurs cœur de métier sur les nouvelles pratiques digitales et omnicanal - Anonyme > Global Digital Acceleration pour transformer l'entreprise avec la data et introduire de nouvelles compétences transverses - Pernod Ricard
EXTERNES	<ul style="list-style-type: none"> > Formation à l'intelligence artificielle et au numérique, visant à acculturer les employés à ces nouvelles technologies - Club Med 	<ul style="list-style-type: none"> > Formation à l'agilité pour les équipes, y compris les CEO, Comex, et middle managers, avec des organismes externes - Renault 	<ul style="list-style-type: none"> > Collaboration avec des partenaires externes pour concevoir et faciliter des programmes de formation pour les collaborateurs cœur de métier, intégrant les aspects digitaux et omnicanal - Anonyme
INTER-ÉQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> > Formations internes portées par la direction digitale sur la data-gouvernance, power BI, la data awareness... - Nestlé > Formation pour le reclassement vers les métiers du digital des salariés appartenant à des métiers en voie de disparition - EDF 	<ul style="list-style-type: none"> > Formations spécifiques aux méthodologies innovantes et nouvelles pratiques digitales pour les salariés - EDF > Le D-Passport, disponible à tous les employés du groupe couvrant l'économie de plateforme, le web 3, les méthodes agiles etc – Pernod Ricard 	<ul style="list-style-type: none"> > Formations pour intégrer les technologies numériques et l'IA dans les processus métier, avec un accent sur l'efficacité et l'innovation - Nestlé

3

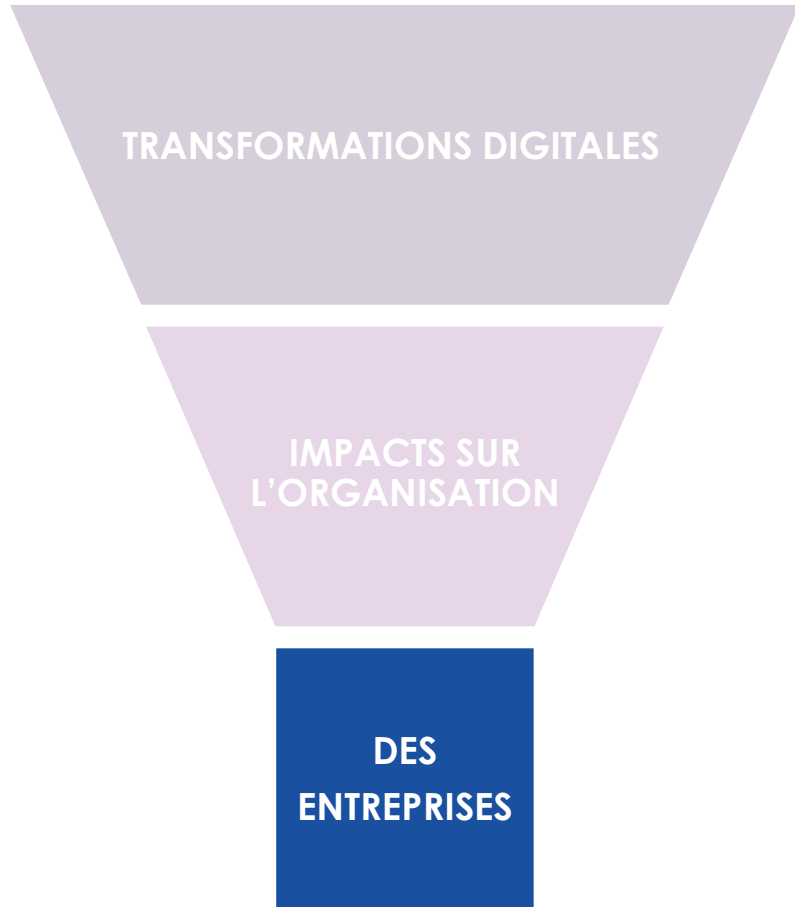
ILS L'ONT FAIT !

1 Transformations digitales

2 Impacts sur l'organisation

4 Conclusion

CHEMINS DE TRANSFORMATION



PARTIE 3
ILS L'ONT FAIT
Business cases illustrant comment certaines entreprises ont réussi leur transformation digitale

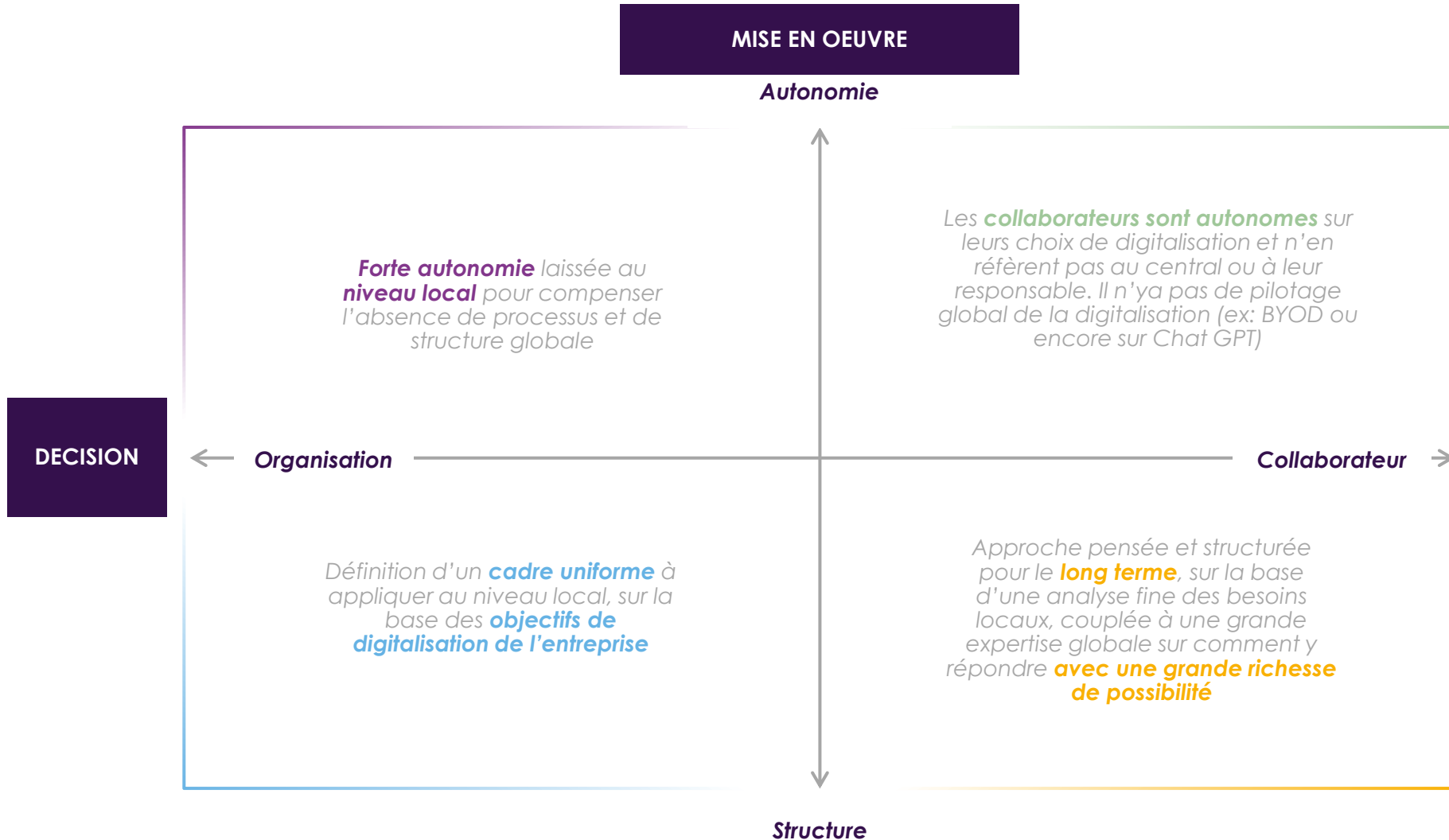
- ❑ **3.1 Chemins de transformation**
 - > Les lignes d'analyse
 - > Les chemins de transformation
- ❑ **3.2 Histoires digitales**
 - > Interviews des leaders digitaux

3.1

Chemins de transformation

3.2 Histoires de digitalisation

LA DIGITALISATION DE L'ENTREPRISE SUIT DES CHEMINS QUI VARIENT SELON DEUX AXES LIÉS À LA PRISE DE DÉCISION ET À LA MISE EN ŒUVRE



- > **L'axe mise en oeuvre** décrit la façon dont le mouvement de digitalisation est accompagné dans l'entreprise : les directions prennent-elles **leur digitalisation en main de façon autonome**, favorisant indépendance et créativité ou suivent-elles **un processus**, favorisant une certaine uniformité du modèle ?
- > **L'axe décision** permet de voir si l'entreprise valorise plutôt les **décisions liées à sa stratégie ou celles qui viennent des individus** dans le choix des sujets de digitalisation.

NOUS AVONS OBSERVÉ TROIS SCHÉMAS PRINCIPAUX DE DIGITALISATION DES ENTREPRISES

Top / Down

Volonté de la DG
Plan stratégique



Forces :

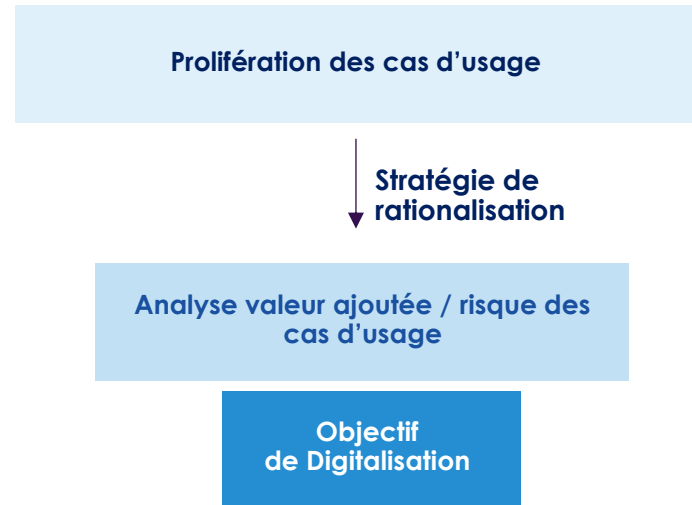
- > Volonté stratégique
- > Implication du dirigeant

Ce qu'il faut travailler :

- > L'appropriation du terrain
- > L'écoute des utilisateurs

Bottom / Up

Utilisation libre en local
Foisonnement



Forces :

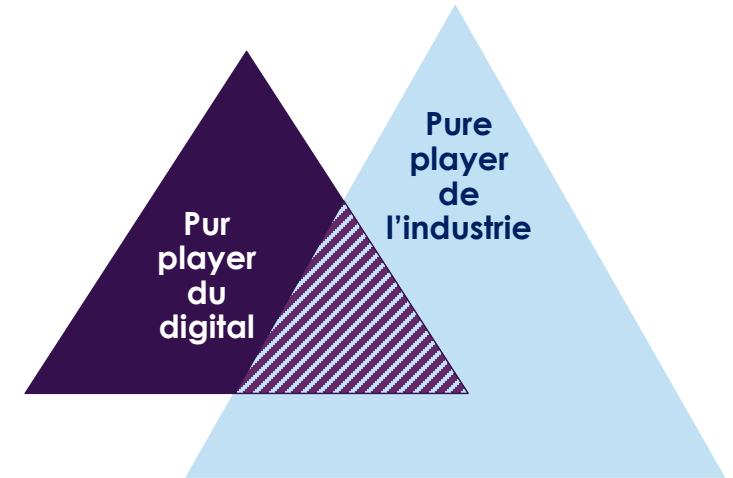
- > Adoption des utilisateurs
- > Cas d'usage adaptés aux besoins terrain

Ce qu'il faut travailler :

- > Vision stratégique
- > Rationalisation

Outside / In

Rachat d'une organisation sachante
Stratégie du sachet de thé



Forces :

- > Savoir, savoir-faire et disponibilité des ressources
- > La structure de l'organisation

Ce qu'il faut travailler :

- > Connaissance et montée en puissance mutuelle de chaque entreprise sur les expertises de l'autre
- > Cohésion des équipes

3.1 Modèles organisationnels

3.2

Histoires digitales

BUSINESS CASES SUR LA BASE DES ENTRETIENS RÉALISÉS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE

VALIDE

L'industrie automobile, en pleine transformation numérique, pousse Renault à améliorer ses sites web et systèmes CRM pour offrir une meilleure expérience utilisateur et collecter les données utiles. Avec des achats de voitures peu fréquents mais engageants, maintenir une relation continue avec les clients par l'entretien et les services après-vente est crucial. Renault accélère cette transformation par des initiatives comme Renault Digital et le projet FAST, démontrant son engagement envers l'innovation.



Ali KASSAÏ-KOUPAÏ

Ex-Membre de comex – **RENAULT**



Alexandre MOULIN

Chief Marketing Officer Renault France – **RENAULT**

STRUCTURE

- > Renault possède une **structure matricielle complexe** avec des dimensions fonctionnelles et géographiques, collaborant notamment avec Nissan et des entités comme Renault Digital. Cette organisation évolue constamment pour intégrer les nouvelles technologies et méthodes de travail, comme **les méthodes agiles et les systèmes de gestion de données**, garantissant la cohérence et l'efficacité des opérations.

EQUIPE

- > Les équipes de Renault sont organisées pour gérer produits, prix, communication et planification des ventes, avec une forte coordination entre départements. La formation continue est essentielle pour **adopter les nouvelles technologies et méthodes de travail, facilitant la transition vers des outils numériques et des systèmes PLM**, et assurant que les équipes restent compétentes et alignées avec les objectifs de l'entreprise.

EMPLOI

- > Renault **recrute des talents externes pour apporter une nouvelle perspective et expertise, surtout dans le domaine numérique**, afin de rester compétitive et innovante. La personnalisation des interactions avec les clients et la réactivité, grâce à une collecte et une utilisation efficace des données, nécessitent une adaptation continue des compétences et pratiques professionnelles.

PEOPLE

- > **Maintenir une relation continue avec les clients, malgré des achats peu fréquents**, est crucial pour renforcer l'engagement et la fidélité à long terme. Les employés de Renault, habitués aux changements constants, **bénéficient d'une culture d'innovation et de formation**, permettant à l'entreprise de rester agile et réactive face aux évolutions du marché, tout en offrant un service de haute qualité et une expérience client personnalisée.

BUSINESS CASES SUR LA BASE DES ENTRETIENS RÉALISÉS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE

RENVOYE

Nestlé a débuté sa transformation digitale avec des initiatives foisonnantes, gérées indépendamment par chaque fonction. Cette approche a révélé la nécessité d'une meilleure coordination pour créer une transformation digitale cohérente, intégrée et à forte valeur ajoutée. La vision holistique adoptée par l'entreprise vise à aller au-delà de l'accumulation de projets indépendants pour former un tout cohérent et supérieur à la somme de ses parties. Les transformations profondes des cœurs de métiers restent à imaginer et sont dans la feuille de route



Mathieu OVAERT

Chief Digital Officer – NESTLE

STRUCTURE

- > Nestlé a adopté une **approche bout en bout (end-to-end)** pour sa transformation numérique, englobant toutes les fonctions de l'entreprise : marketing, ventes, supply chain, usines, achats et finance. Cette transformation a débuté en France et a été étendue à l'Europe. La direction digitale intègre la direction IT, en faisant monter en compétences digitales toute la direction. L'objectif de la création de cette direction est de créer une vision digitale globale Europe à Nestlé

EQUIPE

- > L'une des principales réalisations a été la **réinternalisation de la gestion des données**. La direction a reconnu que les approches parcellaires et les externalisations excessives de la gestion des données ne permettaient pas une intégration efficace des différentes fonctions. Par conséquent, Nestlé a investi dans la création d'une infrastructure de données interne robuste, incluant un data lake structuré et des équipes dédiées à la gouvernance, à la qualité et à l'ingénierie des données

EMPLOI

- > Pour soutenir cette transformation, Nestlé a créé de nouveaux rôles tels que **Data Steward, Data Quality Manager, Data Engineer et Data Scientist**. Une équipe dédiée de vingt personnes a été constituée pour gérer la data au sein de l'organisation, ce qui a permis de centraliser et d'harmoniser les efforts de digitalisation et d'exploitation des données à travers les différentes unités de l'entreprise. Une famille métier digitale a été mise en place avec la DRH, pour tenir compte des spécificités de cette population et conserver les talents

PEOPLE

- > La transformation numérique de Nestlé a été guidée par les besoins business, à hauteur d'homme, en tenant compte de la **capacité d'appropriation des collaborateurs**. L'accent a été mis sur le consommateur, ce qui a orienté 80% des cas d'usage vers le marketing et les ventes. Cette approche centrée sur le business a permis de garantir que les initiatives numériques apportent un avantage compétitif réel à l'entreprise avec un accent sur la formation continue et la **sensibilisation des équipes à la data, grâce à des cycles de formation internes, portés par les équipes digitales elles-mêmes**

BUSINESS CASES SUR LA BASE DES ENTRETIENS RÉALISÉS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE

VALIDE

Club Med a réalisé une transformation numérique massive pour améliorer l'efficacité de ses opérations. Le travail a inclus la centralisation des systèmes de réservation, de gestion de propriétés et de distribution omnicanale. Il a engendré une restructuration organisationnelle mettant au centre des réflexions l'autonomisation du client et l'augmentation des collaborateurs grâce à l'IA et au big data.



Siddhartha CHATTERJEE

Chief Digital Officer – **CLUB MED**

STRUCTURE

- > Il y a dix ans, Club Med a réorganisé ses départements marketing, IT, et digital sous une même direction, créant ainsi une unité de « Global Digital Marketing and Technology ». **Cette structure comprend huit équipes principales, chacune dirigée par un vice-président, et responsable de différents aspects allant de l'e-commerce à la gestion des systèmes IT.** Cette consolidation a permis une synergie efficace entre les différents départements, facilitant une prise de décision rapide et coordonnée

EQUIPE

- > Club Med a centralisé ses systèmes de données pour éliminer les silos et assurer une meilleure coordination entre les différentes unités. Un système centralisé de gestion des réservations et de la propriété (PMS) a été mis en place, ainsi qu'une distribution omnicanale. Une **Data factory recueille cinq millions de points de données en temps réel chaque jour**, permettant une personnalisation avancée et une segmentation précise des clients

EMPLOI

- > En réponse à la pandémie de COVID-19, Club Med a investi plusieurs millions d'euros dans une nouvelle infrastructure de données et d'IA. **Cette infrastructure a permis une analyse et une utilisation en temps réel des données pour des cas d'usage comme la personnalisation et la segmentation.** De plus, l'adoption de l'IA générative a transformé l'approche de Club Med en matière de numérique, passant d'une stratégie de « smart adapter » à celle de « early adopter »

PEOPLE

- > Pour soutenir cette transformation, Club Med a créé une organisation décentralisée avec des champions locaux pour déployer et former les équipes sur les nouveaux outils. **Des ateliers de design thinking ont été organisés pour identifier les points de douleur et suggérer des cas d'usage d'IA**, impliquant plus de 400 employés. Cette approche participative a favorisé une adoption plus fluide et une meilleure acceptation des nouvelles technologies.

BUSINESS CASES SUR LA BASE DES ENTRETIENS RÉALISÉS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE

VALIDE

Constatant un retard dû à un manque d'investissement dans les technologies et les processus, une nouvelle équipe de direction a priorisé la réinjection de capitaux dans la digitalisation pour moderniser l'entreprise et améliorer ses performances globales notamment pour la partie Ressources Humaines



Roberto DI BERNARDINI

Directeur des Ressources Humaines – **DANONE**

STRUCTURE

- > Une réorganisation des plateformes de gestion de données et **l'intégration de systèmes unifiés pour éviter la fragmentation des données**. Danone a centralisé ses outils pour garantir une homogénéité mondiale et améliorer l'efficacité opérationnelle en alignant les systèmes SAP à travers différents pays

EQUIPE

- > Création d'une **équipe dédiée à la modernisation des plateformes et à la gestion de la transformation digitale**, comprenant des experts en fiabilité des données et en développement de nouveaux outils de recrutement et de communication. Cette équipe est essentielle pour **assurer une base de données fiable et uniforme à travers l'organisation**

EMPLOI

- > Création de postes en **cybersécurité, en intelligence artificielle et en gestion des données**. Les efforts de digitalisation ont également conduit à une réévaluation des compétences nécessaires et à la mise en place de programmes de formation pour s'assurer que les employés actuels puissent s'adapter aux nouvelles technologies

PEOPLE

- > Danone a mis en œuvre des **programmes d'upskilling et de reskilling** pour ses employés, en particulier pour ceux qui ne sont pas encore familiers avec les nouvelles technologies. **La stratégie inclut également la gestion des générations plus anciennes**, en valorisant leur expérience tout en les formant aux outils numériques pour qu'ils puissent rester compétitifs et contribuer efficacement à l'organisation

BUSINESS CASES SUR LA BASE DES ENTRETIENS RÉALISÉS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE

RENVOYE

L'initiative comprend l'introduction de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle (IA) pour automatiser les tâches et renforcer la sécurité des données, vise à répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus numérique et à améliorer l'efficacité opérationnelle.



Stéphane INGRASSIA

Directeur Marketing Stratégique – **DOCAPOSTE**

STRUCTURE

- > Réorganisation structurelle significative, incluant la **réduction des niveaux hiérarchiques et la promotion de la collaboration transversale**. L'accent a été mis sur l'intégration de nouvelles technologies dans les workflows métier pour améliorer la fluidité des opérations et la rapidité de réponse aux besoins des clients

EQUIPE

- > Création d'une **équipe centrale dédiée à la gestion et à l'analyse des données**, ainsi que de nouvelles unités spécialisées, telles qu'une **Business Unit** en cybersécurité, dirigée par des experts du domaine. L'intégration d'équipes de conseil en transformation numérique a permis de guider les clients dans la mise en œuvre de solutions innovantes et adaptées à leurs besoins spécifiques

EMPLOI

- > Création de nouveaux emplois, notamment dans la gestion de la **cybersécurité** et **l'analyse de données**. Les activités des postes existants ont été réorganisées pour inclure des tâches à plus forte valeur ajoutée, grâce à l'automatisation des processus administratifs répétitifs. Par exemple, l'automatisation du traitement des factures a permis de redéployer 80% des employés concernés vers d'autres missions stratégiques.

PEOPLE

- > Mener une analyse des compétences nécessaires pour chaque emploi et **identifié les lacunes à combler**. Cela a inclus la formation des employés existants pour **acquérir de nouvelles compétences en intelligence artificielle et en gestion de données**, ainsi que le recrutement de nouveaux talents spécialisés pour soutenir les initiatives numériques et améliorer les services offerts aux clients.

BUSINESS CASES SUR LA BASE DES ENTRETIENS RÉALISÉS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE

VALIDE

L'entreprise était axée sur un modèle de vente physique datant de 1865. La pandémie de Covid-19 a accéléré la nécessité de digitaliser l'offre et de répondre aux attentes des clients habitués aux achats en ligne pour devenir un champion de l'omnicanal et de l'expérience client sans couture grâce à l'investissement dans le phigital



Jean-Baptiste DACQUIN

Directeur des Ressources Humaines – **PRINTEMPS**

STRUCTURE

- > Centraliser la production de contenu marketing et digital sous une direction artistique unique. Printemps a largement **rapproché les fonctions de marketing traditionnel et digital**, créant une unité cohérente capable de gérer à la fois la communication de marque et l'e-commerce. Ce changement permet une meilleure coordination et une plus grande efficacité dans les campagnes marketing et les opérations de vente

EQUIPE

- > Mettre en place des **équipes spécialisées, telles que la "content factory"**, qui produit des contenus visuels pour les différentes plateformes numériques. Des formations sont dispensées pour développer les compétences numériques des collaborateurs, et la mobilité interne est encouragée pour faciliter une compréhension transversale des différents métiers, favorisant ainsi la collaboration entre les départements

EMPLOI

- > Des spécialistes en **marketing digital, en gestion de la relation client (CRM) et en analyse de données**. Les rôles traditionnels des **vendeurs ont évolué pour devenir des "vendeurs augmentés"**, capables de vendre à la fois les pièces présentes dans leur propre magasin, dans les autres magasins, et en ligne, en utilisant de nouveaux outils numériques pour améliorer l'expérience client et augmenter les ventes

PEOPLE

- > Programmes de formation pour améliorer les compétences numériques de ses employés, en se concentrant sur l'utilisation de technologies comme Office 365 et des outils CRM avancés. **Des initiatives de mobilité interne ont été déployées** pour permettre aux employés de mieux comprendre les contraintes et les besoins des autres départements, renforçant ainsi la collaboration et l'efficacité globale de l'organisation

BUSINESS CASES SUR LA BASE DES ENTRETIENS RÉALISÉS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE

VALIDE

EDF en tant qu'entreprise impliquée dans des métiers très divers a une approche transversale de la digitalisation, initialement centrée sur l'amélioration du système d'information. La transformation numérique est également poussée par un fort besoin de performance opérationnelle transversale ainsi que l'amélioration de l'expérience client



Julien VILLERET

Chief Innovation Officer – EDF



Martine GOURIËT

Directrice des Usages Numériques – EDF

STRUCTURE

> EDF a établi **des rôles transversaux comme les Business Process Data Owners (BPDOs) ainsi qu'une gouvernance spécifique adaptée**. Ces rôles clés et cette gouvernance, incluant des membres clés du COMEX, coordonnent les initiatives de transformation pour **garantir un alignement stratégique et opérationnel**. Cette structure permet de gérer les processus de manière cohérente à travers les différentes entités de l'organisation, facilitant ainsi l'intégration des nouvelles pratiques numériques.

EQUIPE

> La transformation numérique chez EDF est **fortement soutenue par le président et les membres du COMEX, qui jouent un rôle clé dans la promotion et la supervision des initiatives**. EDF met également l'accent sur la montée en compétences numériques de ses employés à tous les niveaux. Cela inclut des formations obligatoires pour les dirigeants et des webinaires réguliers pour vulgariser les concepts numériques, garantissant que l'ensemble du personnel est préparé aux nouvelles exigences de l'environnement numérique.

EMPLOI

> Recrutement dynamique dans tous les secteurs de la transformation digitale dont notamment des domaines spécialisés tels que la **data science, la cybersécurité et l'architecture numérique**. La **formation continue est également mise en avant** pour adapter les compétences des employés aux nouvelles exigences numériques. L'entreprise mise sur l'intérêt des missions et les valeurs telles que la transition énergétique et la décarbonation pour attirer et retenir les talents, en complément des offres salariales compétitives.

PEOPLE

> La transformation numérique chez EDF représente également une **transformation culturelle, nécessitant un changement de mentalité et des pratiques de travail collaboratif**. L'adoption de nouveaux outils et méthodes de travail est encouragée à tous les niveaux de l'organisation. Les **dirigeants jouent un rôle exemplaire** en adoptant ces nouveaux outils et en consacrant une partie significative de leur temps à des sujets numériques, soulignant ainsi l'importance stratégique de la digitalisation.

BUSINESS CASES SUR LA BASE DES ENTRETIENS RÉALISÉS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE

VALIDE

L'initiative Global Digital Acceleration a initié la transformation digitale du groupe en avril 2020. Premier objectif : créer l'envie pour le digital partout dans le groupe, en listant les défis business que la data permettait de résoudre. Le dégagement de valeur pour le business est vérifié à chaque étape des projets déployés, soit toutes les 4 semaines. L'absence de résultat signifie le plus souvent l'abandon du projet. Enfin en phase de déploiement, un projet digital est jugé sur son adoption et pas sur l'efficacité de son go-live. Cette culture agile a impacté toute la culture du groupe



Jean-William COUSIN

Digital Acceleration Officer – **PERNOD RICARD**

STRUCTURE

> Pernod Ricard est un groupe décentralisé. La cohérence des projets digitaux est assurée par la direction digitale qui centralise le design et le déploiement de tous les projets digitaux, en les sélectionnant selon leur valeur business. L'équipe est **organisée en plusieurs pôles (New Business Ventures, Change Management, Data, et Digital Acceleration Office)**. Elle propose les projets à la direction générale, en assure la conception quand ils sont validés, prouve leur valeur puis les déploie, en assurant un suivi continu et les ajustements réguliers nécessaires à leur succès

EQUIPE

> La transformation nécessite des compétences transversales en data, changement et en méthodologie agile. Elles sont allouées temporairement à la transformation d'une fonction ou un processus. Dans la phase de déploiement, **l'équipe digitale reste en support jusqu'à ce que les métriques d'adoption soient satisfaisantes, ajustant les ressources pour assurer l'impact attendu**. L'adoption des nouvelles manières de travailler est essentielle, incluant la formation des personnes et la création de nouveaux rôles spécifiques si nécessaire

EMPLOI

> L'upskilling fait partie des tâches de l'équipe digitale ainsi que les recommandations d'embauche de nouveaux profils. **Pour sécuriser les choix d'upskilling et d'embauche, une workforce hybride comportant environ 50% de freelances permet de tester de nouveaux rôles et de vérifier leur utilité avant le déploiement auprès des collaborateurs**. L'équipe peut rester en support jusqu'à 12 mois après le go-live pour assurer une adoption complète et un fonctionnement sans heurts

PEOPLE

> Si les projets digitaux apportent une valeur ajoutée business incontestable, il faut organiser la veille technologique pour **proposer de nouvelles innovations au bon rythme**. Les cycles d'innovation continue peuvent engendrer une certaine « **change fatigue** » au sein des équipes. Pour maintenir la mobilisation et le rythme du changement, **il est nécessaire de recourir aux techniques de change management et de trouver le juste milieu entre innovation et stabilisation** pour les équipes. C'est un défi.

BUSINESS CASES SUR LA BASE DES ENTRETIENS RÉALISÉS DANS LE CADRE DE CETTE ÉTUDE

VALIDE

Visier, entreprise spécialisée dans l'analyse des données RH, vend sa technologie sous un modèle SaaS à des entreprises et éditeurs de solutions RH. Elle se concentre sur les données RH, complexes à gérer, et vise à améliorer leur traitement et analyse pour des insights précieux. Visier développe son activité à l'international, en dehors de l'Amérique du Nord, en s'adaptant aux spécificités locales.



Vincent LEBUNETEL

Responsable du Développement international –
VISIER

STRUCTURE

- > Selon Visier, les **structures des entreprises évoluent pour intégrer les technologies numériques telles que les systèmes de gestion des données, les CRM et les ERP**. Ces outils permettent une automatisation accrue, une meilleure gestion des données, et une collaboration plus efficace entre les équipes. Les entreprises rationalisent également le nombre de fournisseurs technologiques pour simplifier leur stack technologique.

EQUIPE

- > Les équipes sont formées en continu pour maîtriser les nouveaux outils numériques. Les entreprises identifient et soutiennent des **champions de la transformation digitale qui portent les projets de digitalisation et assurent une adoption réussie**. Les équipes de **people analytics sont cruciales pour analyser les données RH** et fournir des insights précieux pour les décisions stratégiques.

EMPLOI

- > La digitalisation crée de nouveaux emplois spécialisés dans **l'analyse des données RH, tels que les analystes, managers et directeurs de données**. Ces postes sont souvent pourvus par des personnes ayant des compétences diversifiées provenant de la finance, du marketing ou de la data. Les compétences en data science deviennent de plus en plus importantes pour manipuler et analyser les données complexes.

PEOPLE

- > Les employés bénéficient de formations et d'accompagnements continus pour utiliser efficacement les nouvelles technologies. La digitalisation améliore leur efficacité, facilite la collaboration et permet une meilleure prise de décision basée sur les données. **L'adoption de l'IA générative permet également une interaction plus intuitive avec les systèmes informatiques**, augmentant l'efficacité et la rapidité des prises de décision.

4

CONCLUSION

-
- 1 Transformations digitales
 - 2 Impacts sur l'organisation
 - 3 Ils l'ont fait
-

LA NOUVELLE RÉVOLUTION NUMÉRIQUE, CELLE DE LA DATA ET DE L'IA , DÉPEND INTIMEMENT DE LA CAPACITÉ DES ORGANISATIONS À ÉVOLUER EN PROFONDEUR



LES POINTS CLÉS DE L'ÉTUDE

TRANSFORMATION DES MÉTHODES DE GESTION

- > Adoption de l'IA pour une **prise de décision plus éclairée et pour assister les collaborateurs**
- > **Agilité nécessaire** face aux fluctuations du marché

AMÉLIORATION DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS

- > Digitalisation des opérations pour une **efficacité optimisée**
- > **Intégration des données** pour une meilleure gestion et analyse

IMPACT SUR LES PARCOURS PROFESSIONNELS

- > **Évolution des compétences** nécessaires pour apprendre les technologies
- > **Formation continue** et adaptation des employés aux nouveaux outils numériques

INNOVATION CONTINUE

- > **Intégration de technologies émergentes** comme l'IA pour rester compétitif
- > Adoption d'une **culture de l'innovation et peut être évolution des business models**

FOCUS SUR L'EXPÉRIENCE CLIENT

- > **Personnalisation et amélioration** des interactions grâce aux technologies
- > Engagement envers une **expérience client cohérente** et de haute qualité

RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

- > Investissement dans la **formation des employés**
- > Création de nouvelles **opportunités de carrière** dans des domaines technologiques

UN CHANGEMENT DE PARADIGME EN COURS

La **data et l'IA sont au début leur mise en œuvre**. Dans un petit nombre d'entreprises très en avance, elles permettent déjà **d'assister certains métiers et aident à prendre des décisions plus rationnelles**. Leur usage devrait se généraliser dans les années à venir.

Dans cette étude, **nous avons détaillé les bonnes pratiques des entreprises** que nous avons rencontrées et **proposé un certain nombre de chantiers à mener**. Ils sont les facteurs clés de succès que les leaders des entreprises pionnières sur le marché ont accepté de partager avec nous. Bien que les étapes d'une digitalisation soient encore peu codifiées, nous espérons que ces exemples vous aideront à y voir plus clair.

Les **changements d'organisation qu'engendre la technologie sont profonds** : les dirigeants doivent casser les silos, apprendre à mettre en commun leurs périmètres, les équipes doivent se mettre à travailler selon des méthodologies agiles, les collaborateurs doivent progresser dans la connaissance des technologies, une gouvernance de la data doit être déployée qui permette de garantir sa qualité et de se conformer aux règles de plus en plus sévères sur la protection des données... Tout en veillant à maîtriser les niveaux d'investissements qui sont lourds.

L'IA, et donc la data, représentent des gisements de création de valeur pour toute l'économie. Sans aller jusqu'aux convictions des « tech addicts » qui prévoient un grand remplacement des hommes par des machines dans un futur proche, nous avons déduit de nos recherches que le **collaborateur et le client augmentés deviendront petit à petit la règle** mais que la route reste longue avant d'y parvenir. Les changements sont si lourds que l'on peut parler **d'évolution de culture**. Il est même possible que le bouleversement qu'elles engendreront signe la fin du capitalisme industriel tel que nous l'avons toujours connu.

CONSULTING
Akoya

YOUR CONTACT PERSON

Célia Doreau
Senior Manager
Celia.doreau@akoyaconsulting.com
+33 6 89 86 28 52

akoya.group