

REPENSER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

De nouvelles données
examinent la nécessité d'un
changement de culture et
de processus en 2020

PERSPECTIVE DU SPONSOR

Nous vivons à une ère de changements et de possibilités sans précédent, marquée par l'avènement d'Internet et stimulée par le rythme toujours plus rapide des innovations numériques. Notre époque voit la démocratisation de l'accès aux informations, ce qui entraîne la possibilité pour chacun d'utiliser les technologies pour produire une valeur commerciale fondamentalement nouvelle. La relation entre les personnes et les technologies se renforce considérablement, et accélère les changements comportementaux de manière inédite. Pour tirer au mieux parti de cette opportunité au sein de notre propre entreprise, nous devons reconnaître que l'entreprise d'aujourd'hui s'apparente à un système socio-technique complexe.

Les organisations d'aujourd'hui sont des systèmes socio-techniques complexes

Les systèmes socio-techniques complexes, contrairement à leurs prédécesseurs, ne peuvent pas être pleinement compris ou examinés par un expert. Les résultats de ces systèmes sont difficiles à prédire par la seule logique de cause à effet. Les techniques de prédiction du passé utilisées pour accélérer le changement et créer de la valeur commerciale perdent constamment de leur efficacité. Il n'est donc pas étonnant que tant d'entreprises peinent à se transformer efficacement, comme le montre cette étude.

Que peuvent faire les dirigeants d'entreprise ?

Dans les systèmes socio-techniques complexes, ce sont des groupes de personnes, et non des individus ou des dirigeants isolés, qui peuvent faire changer les choses de manière innovante. Ces groupes doivent continuellement ajuster le système en le sondant, en le captant et en réagissant aux résultats. Toutefois, les dirigeants jouent un rôle important. Ils doivent :

- favoriser un état d'esprit axé sur la croissance, qui récompense la curiosité et l'apprentissage ;
- former des groupes respectant des principes de collaboration, de communauté, d'inclusion, d'adaptabilité et de transparence ;
- habiliter ces groupes à appliquer une méthode scientifique (observation, formulation d'hypothèses et expérimentation) à des fins d'apprentissage ;
- demander des commentaires et les utiliser pour orienter le changement vers une prise de décision fondée sur les données ;
- Insister sur le besoin de pratique et de répétition au sein des équipes pour remplacer les vieilles habitudes par des nouvelles.

Les leaders peuvent ainsi créer un contexte de changement culturel et améliorer continuellement leur organisation.

Changement dans le temps

En interrogeant les leaders de la transformation numérique tous les ans, nous sommes à même de dépasser les analyses ponctuelles pour synthétiser des tendances dans le temps. Nous obtenons ainsi des prédictions plus exactes pour notre avenir et une connaissance des exigences nécessaires pour optimiser les résultats de la transformation numérique. Je vous invite maintenant à découvrir les difficultés, les stratégies, les résultats et les acquis des leaders de la transformation numérique dans le monde entier pour élaborer efficacement votre propre stratégie.



MIKE WALKER
DIRECTEUR
INTERNATIONAL
RED HAT OPEN
INNOVATION LABS

REPENSER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

De nouvelles données examinent la nécessité d'un changement de culture et de processus en 2020

L'état de la transformation numérique actuel peut se résumer en trois mots : identique mais différent.

Quels sont les éléments qui n'ont pas évolué ? Les dirigeants mondiaux savent depuis des années ce qui leur assurera le succès dans ce domaine. 86 % des 700 répondants à un questionnaire récent des Services analytiques de Harvard Business Review déclarent que la transformation exige un mélange de culture efficace, de processus commerciaux révisés et de nouvelles technologies. Toutefois, seuls 20 % d'entre eux, soit un pourcentage similaire aux études précédentes récentes, estiment que leur stratégie de transformation est efficace.

Quels éléments ont évolué ? La nécessité de la transformation numérique s'est intensifiée pour devenir une condition essentielle du succès d'une entreprise. 95 % des cadres sondés affirment qu'elle a pris de l'importance au cours des deux dernières années, et 70 % estiment que ce changement est significatif.

« La transformation numérique s'impose dans un monde où les entreprises se livrent à une course sans merci en matière d'innovation, de rapidité et d'adaptabilité », a déclaré Deborah Ancona, professeure de gestion au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et fondatrice de son Centre du leadership.

Par ailleurs, la faible efficacité des stratégies de gestion du changement oblige les entreprises à repenser leur approche de la transformation. « Nombre de dirigeants d'entreprise recalibrent leur stratégie lorsqu'ils prennent conscience de la difficulté de la transformation numérique », explique Melissa Swift, directrice de l'unité de conseil numérique de Korn Ferry, société de consulting de Los Angeles. « Ils se rendent compte que la réponse n'est pas une technologie plus performante, mais qu'il vaut mieux obtenir l'amélioration de l'écosystème qui entoure cette technologie. Malheureusement, bon nombre d'entreprises n'ont pas encore de stratégie efficace en termes de personnel pour aller de l'avant. »

Le questionnaire des Services analytiques de Harvard Business Review a identifié un groupe de leaders de la transformation numérique qui ont pris des mesures efficaces concernant leur personnel et leurs processus. Ils ont mis en œuvre des changements de politiques et organisationnels pour créer une culture de la transformation. En conséquence, ces entreprises ont dépassé les problèmes récurrents qui faisaient obstacle à leurs efforts de transformation. Elles récoltent également les fruits commerciaux de leurs efforts. Par exemple, les leaders de la transformation étaient deux fois plus nombreux par rapport au reste de l'échantillon à déclarer que leurs revenus ont augmenté sensiblement suite à la transformation numérique. En outre,

QUELQUES CHIFFRES

84 %
DES CADRES INTERROGÉS AFFIRMENT QUE DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS COMMERCIALES ÉMERGENT AU FIL DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LEUR ENTREPRISE.

70 %
DÉCLARENT QUE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE A JOUÉ UN RÔLE SENSIBLEMENT PLUS IMPORTANT DANS LEUR SUCCÈS COMMERCIAL CES DEUX DERNIÈRES ANNÉES.

63 %
CLASSENT LES DIFFICULTÉS D'ORDRE CULTUREL COMME L'OBSTACLE LE PLUS IMPORTANT AUX EFFORTS DE TRANSFORMATION.

20 %
ESTIMENT QUE LES EFFORTS DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LEUR ENTREPRISE SONT EFFICACES.

ils ont dépassé leurs pairs de deux chiffres dans d'autres domaines clés, notamment l'efficacité opérationnelle, la compétitivité et le taux de conservation des clients.

Les leaders de la transformation représentent également une référence pour les autres entrepreneurs révélant comment améliorer leurs efforts de transformation dans les mois à venir. Leur succès commence par

la compréhension approfondie des obstacles principaux au succès, comme les défis culturels, technologiques et liés aux processus, mais également du contexte complexe sous-jacent qui rend le changement si difficile dans ces domaines. Sur ce fondement, les leaders définissent une stratégie à plusieurs facettes qui permet à chacun au sein de l'organisation de comprendre l'importance de la transformation, de fédérer des équipes transfonctionnelles

pour remédier aux plus gros obstacles, et de formuler des indicateurs pour suivre les progrès et les efforts déployés.

Le succès échappe à de nombreuses entreprises

La transformation demande une stratégie multidimensionnelle qui englobe le changement culturel, la modernisation des processus commerciaux et des investissements technologiques ciblés. Mais un de ces piliers demande une attention particulière. 63 % des cadres interrogés déclarent que les problèmes culturels représentent l'obstacle le plus important au succès de la transformation. Si nous comparons ces résultats à ceux du questionnaire de référence des Services analytiques de Harvard Business Review en 2018, nous constatons que ces organisations ont toujours du mal à résoudre ces problèmes culturels.

Il y a deux ans, 55 % des répondants classaient la culture comme obstacle principal. Si l'obstacle culturel est critique, et que la plupart des cadres reconnaissent ce fait, pourquoi leurs efforts pour le surmonter ne sont-ils pas couronnés de succès ? On peut l'expliquer en partie par le fait que les organisations ne s'attendent pas à une telle complexité lorsqu'elles s'attellent à résoudre le problème du changement culturel. « La transformation culturelle comme catalyseur de la transformation numérique est compréhensible en théorie mais difficile à appliquer », déclare Behnam Tabrizi, directeur académique du programme de cadres de l'Université Stanford et auteur des livres *Rapid Transformation* et *The Inside-Out Effect: A Practical Guide to Transformational Leadership*. « Pour changer sa culture, une organisation doit adopter un nouveau système

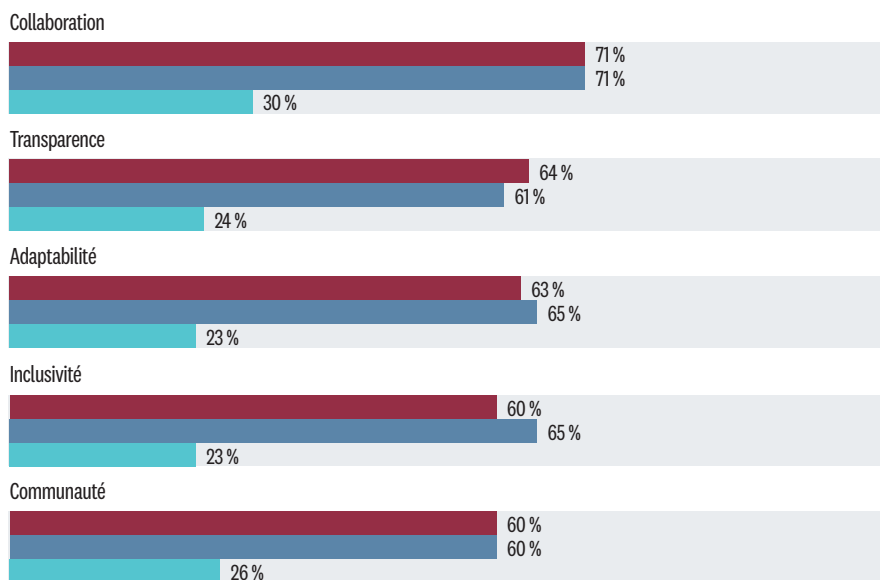
FIGURE 1

LA CULTURE EST ESSENTIELLE POUR LA RÉUSSITE DE LA TRANSFORMATION

Les leaders de la transformation se distinguent dans plusieurs catégories culturelles

Quelle importance a chacune des caractéristiques culturelles suivantes pour la transformation numérique dans votre organisation ?

- EXTRÊMEMENT IMPORTANTE
- LEADERS DE LA TRANSFORMATION POSSÉDANT CETTE CARACTÉRISTIQUE
- RESTE DES ORGANISATIONS POSSÉDANT CETTE CARACTÉRISTIQUE



SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBRE 2019

« La transformation numérique ne concerne pas uniquement le service informatique ; c'est l'affaire de toutes les équipes, qui doivent s'unir pour **redéfinir l'accès et l'utilisation des données** afin de produire des résultats commerciaux », explique Dave Ulrich, professeur Rensis Likert à la Ross School of Business de l'Université du Michigan.

d'exploitation étranger à ses normes habituelles. »

Les questions suivantes mettent en lumière la complexité du changement culturel. Dans le dernier questionnaire, lorsque les cadres ont classé les cinq composants de la transformation culturelle par ordre d'importance, 71 % ont placé la collaboration en première position. Toutefois, seuls 38 % ont admis que leur organisation possédait cette caractéristique. C'est une amélioration très légère par rapport aux 32 % de 2018.

Les autres caractéristiques culturelles n'ont également connu qu'une faible amélioration depuis 2018, à l'exception de l'adaptabilité. Le nombre d'organisations possédant cette qualité a globalement augmenté de 10 points de pourcentage.

Les résultats d'une année sur l'autre sont pratiquement identiques, mais des différences notables sont à souligner entre les leaders de la transformation et le reste des répondants. Par exemple, 71 % des leaders de la transformation déclarent que leur organisation est collaborative contre seulement 30 % du reste de l'échantillon. **FIGURE 1**

Les leaders de la transformation se distinguent également dans d'autres aspects culturels. 65 % de ce groupe affirme que leur organisation est équipée pour l'adaptabilité, par exemple en permettant la libre circulation des informations et en habilitant les employés à prendre des décisions face aux conditions commerciales changeantes. Toutefois, seuls 23 % du reste des répondants déclarent que leur organisation prend en charge l'adaptabilité. Ces faibles pourcentages peuvent s'expliquer par deux obstacles majeurs. Tout d'abord, les organisations peinent à supprimer les barrières entre services qui entravent le partage des informations. Et ensuite, les cadres dirigeants doivent être disposés à repenser la structure hiérarchique de prise de décisions pour permettre à de jeunes cadres et au personnel de première ligne d'agir en fonction de leur expertise, le cas échéant.

Par ailleurs, 61 % des entreprises efficaces bénéficient d'une culture

fondée sur la transparence, par rapport à seulement 24 %, soit le quart, des répondants restants.

« La transformation numérique ne concerne pas uniquement le service informatique ; c'est l'affaire de toutes les équipes, qui doivent s'unir pour redéfinir l'accès et l'utilisation des données afin de produire des résultats commerciaux », explique Dave Ulrich, professeur Rensis Likert à la Ross School of Business de l'Université du Michigan, et co-auteur du livre *Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets*. « Formez une équipe composée d'experts des domaines de la finance, du marketing, de l'informatique, des ressources humaines, de l'exploitation et d'autres services pour faire avancer le numérique. »

Les processus commerciaux doivent être réinventés

On constate également un écart entre l'importance perçue du deuxième pilier de la transformation, à savoir la modernisation des processus, et la réussite de sa mise en œuvre par les entreprises. **FIGURE 2** Une grande majorité des cadres, soit 68 %, accordent une grande valeur à l'intégration et à la livraison continues (CI/CD) dans le dernier questionnaire. Ce processus vise à accélérer le déploiement et l'amélioration continue des nouvelles applications pour gérer les exigences commerciales en évolution. Pourtant, seuls 43 % des répondants déclarent que leur organisation a mis en œuvre cette méthodologie, une faible augmentation par rapport aux 35 % qui utilisaient le CI/CD en 2018. Une autre méthodologie des processus consiste à améliorer la gestion de projets via des techniques agiles, notamment la formation d'équipes transfonctionnelles pour promouvoir la

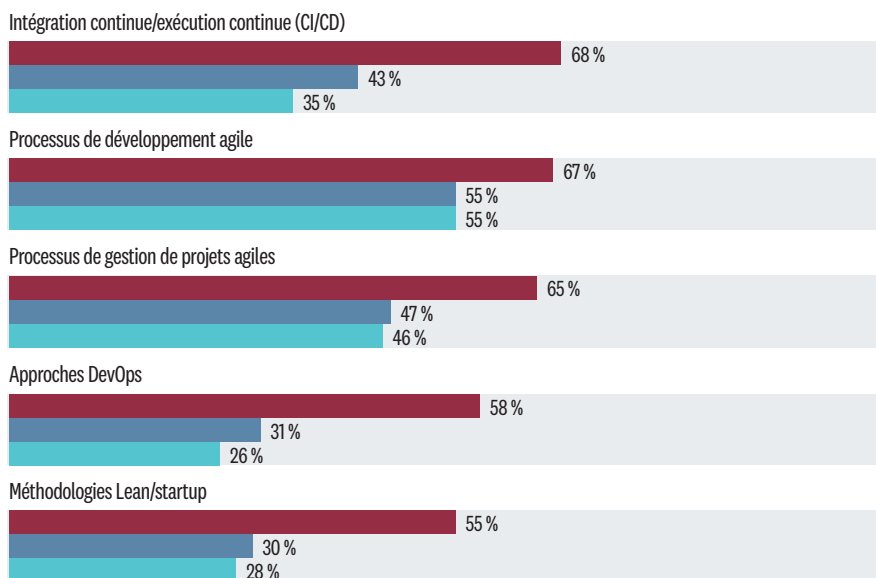
FIGURE 2

LES MÉTHODOLOGIES OFFICIELLES SOUTIENNENT LA MODERNISATION DES PROCESSUS

Les organisations peinent toujours à mettre en œuvre la transformation

Quelle importance ont les changements de processus suivants pour la transformation numérique ?

- EXTRÊMEMENT IMPORTANTS
- ORGANISATIONS AYANT MIS EN ŒUVRE LA MÉTHODOLOGIE, 2019
- ORGANISATIONS AYANT MIS EN ŒUVRE LA MÉTHODOLOGIE, 2018



SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBRE 2019

**« DES DISSONANCES FONDAMENTALES
ENTRE OBJECTIFS COMMERCIAUX ET
INVESTISSEMENTS TECHNOLOGIQUES
APPARAISSENT LORSQUE LES ENTREPRISES
SE DISPERSENT. »** MELISSA SWIFT,
DIRECTRICE DE L'UNITÉ DE CONSEIL
NUMÉRIQUE DE KORN FERRY



transformation par le biais d'une série d'étapes itératives. La gestion de projets agile tient une place importante pour la majorité des cadres interrogés, toutefois moins de la moitié des entreprises auxquelles ils appartiennent ont réussi à adopter cette approche.

Cet écart entre la compréhension de l'importance du changement de processus et sa mise en œuvre démontre la nécessité d'un changement de fond pour pouvoir adopter des concepts tels que la collaboration interdépartementale et les itérations rapidement remédiables. La plupart des entreprises peinent encore à changer leurs comportements sous-jacents et à allouer des ressources dans ce sens.

En outre, l'efficacité technologique ne suit pas le rythme des exigences commerciales en mutation. L'objectif global de la transformation numérique consiste à utiliser des technologies innovantes pour créer de nouveaux modèles commerciaux, produits et services. En toute logique, près des trois quarts (72 %) des participants au questionnaire reconnaissent l'importance de l'agilité technique pour répondre rapidement aux exigences des clients. **FIGURE 3** Et pourtant, seuls 31 % des cadres déclarent que leur organisation remplit cet objectif de manière satisfaisante, une progression limitée par rapport à 2018, où un quart d'entre eux (24 %) affirmaient alors leur efficacité dans ce domaine.

Le manque d'objectifs commerciaux clairement définis explique pourquoi les organisations n'obtiennent pas la valeur tant attendue de leurs investissements technologiques. « Les cadres doivent s'assurer que leur technologie est centrée sur l'entreprise », affirme Korn Ferry. « Des dissonances fondamentales entre objectifs commerciaux et investissements technologiques apparaissent lorsque les entreprises se dispersent. Si l'amélioration de l'expérience client importe pour l'entreprise, par exemple, l'informatique doit s'aligner sur cet objectif. »

S'attaquer aux difficultés pour réussir sa transformation

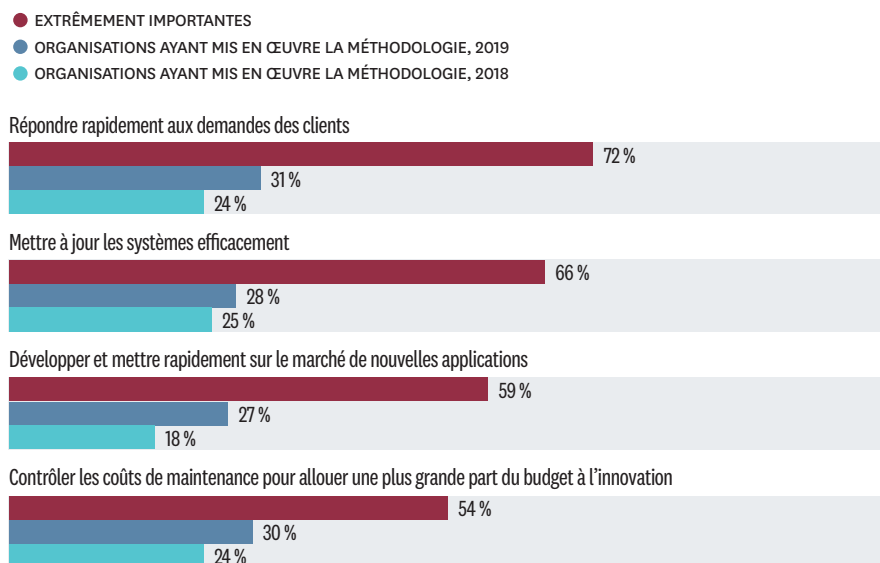
Les répondants estiment que leurs

FIGURE 3

LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE DICTENT LES EXIGENCES TECHNOLOGIQUES

Les cadres font état de légers gains d'efficacité numérique

Quelle est l'importance des capacités technologiques suivantes pour la transformation numérique de votre organisation ?



SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBRE 2019

organisations sont déterminées à surmonter les trois obstacles principaux à la transformation : le changement culturel, la modernisation des processus commerciaux et les capacités technologiques. Mais les entreprises s'attendent tout d'abord aux domaines perçus comme moins décourageants que le changement culturel. 77 % des répondants déclarent que leur détermination à améliorer leur technologie est bien plus forte qu'il y a deux ans, tandis que 74 % font part de leur volonté de moderniser leurs processus. 70 % d'entre eux estiment que leur engagement pour relever le défi le plus difficile, le changement culturel, est bien plus profond qu'en 2018. Leur détermination dans ce sens est donc moindre que pour les deux autres facteurs. Ces chiffres indiquent peut-être que les cadres comprennent l'importance de la culture, mais ne savent pas comment s'y prendre pour y apporter des changements.

En revanche, les leaders de la transformation adoptent des priorités

radicalement différentes de celles de leurs pairs moins efficaces pour gérer la transformation. Pour ces leaders, le changement culturel est la priorité numéro 1, suivie par la modernisation des processus. L'inversion des priorités des leaders révélée par le questionnaire montre que ces derniers savent bien mieux soupeser les facteurs les plus efficaces des stratégies de transformation.

Enfin, un des obstacles rencontrés en 2018 persiste, à savoir la difficulté de surveiller avec exactitude les progrès de la transformation, un facteur néanmoins essentiel pour identifier les écarts stratégiques et technologiques qui doivent être comblés dans les mois à venir. Les répondants s'accordent à dire que les indicateurs clés de performance (ICP) représentent la solution idéale pour surveiller les efforts de transformation. Les cadres classent toujours les mêmes ICP parmi les 5 plus importants (dont trois d'entre eux à la cinquième place). **FIGURE 4** Seule une légère amélioration est constatée dans la manière dont les

Comme le révèlent les faibles pourcentages et le manque de progrès d'une année sur l'autre, **le changement culturel** demeure beaucoup plus difficile à estimer. Les organisations devront **donner la priorité au développement d'indicateurs dans ce domaine** pour poursuivre leurs efforts de transformation numérique.

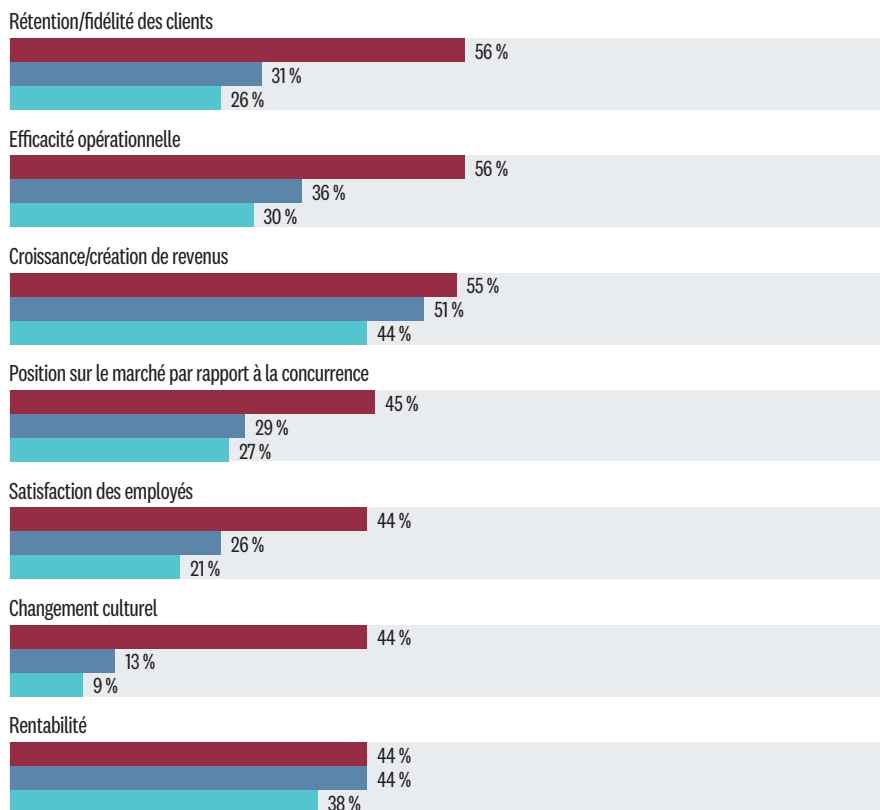
FIGURE 4

LES ORGANISATIONS N'ONT PAS PLEINEMENT RÉVISÉ LES ICP POUR LA TRANSFORMATION

Le suivi des progrès reste difficile

Parmi les indicateurs clés de performance (ICP) suivants, lesquels mesureraient le mieux le succès de vos efforts de transformation numérique ?

- RÉPONDANTS AYANT CHOISI CET ICP COMME MESURE LA PLUS EFFICACE
- RÉPONDANTS AYANT MIS EN ŒUVRE CET ICP, 2019
- RÉPONDANTS AYANT MIS EN ŒUVRE CET ICP, 2018



SOURCE : QUESTIONNAIRE DES SERVICES ANALYTIQUES DE HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBRE 2019

entreprises utilisent ces mesures pour évaluer la réussite.

La croissance du revenu et la rentabilité sont les mesures privilégiées. D'autres indicateurs commerciaux clés, allant de la conservation des clients à l'efficacité opérationnelle, en passant par la satisfaction des employés, revêtent également une importance certaine pour mesurer l'impact des efforts de transformation numérique, mais également pour évaluer la force concurrentielle globale d'une entreprise. Toutefois, comme le révèlent les faibles pourcentages et le manque de progrès d'une année sur l'autre, le changement culturel demeure beaucoup plus difficile à estimer. Les organisations devront donner la priorité au développement d'indicateurs dans ce domaine pour poursuivre leurs efforts de transformation numérique. *(Pour obtenir des conseils dans ce sens, voir Étape 3, page 9.)*

Comme mentionné précédemment, les leaders de la transformation numérique ne se contentent pas de mesurer les résultats de la transformation, ils récoltent également les fruits commerciaux de leurs efforts. [FIGURE 5](#)

Cinq étapes pour accélérer la réussite de la transformation

Quelles sont les connaissances propres aux leaders de la transformation que leurs confrères moins expérimentés ne possèdent pas ? Les leaders de la transformation définissent des stratégies claires pour stimuler le changement organisationnel et technologique afin de soutenir l'innovation et l'amélioration continue des modèles commerciaux, des produits et des services. Les réponses des leaders au questionnaire, alliées aux perspectives des consultants

77 %

DES RÉPONDANTS DÉCLARENT QUE LEUR DÉTERMINATION À AMÉLIORER LEUR TECHNOLOGIE EST BIEN PLUS FORTE QU'IL Y A DEUX ANS.

LES LEADERS DE LA TRANSFORMATION DÉFINISSENT DES STRATÉGIES CLAIRES POUR STIMULER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET TECHNOLOGIQUE AFIN DE SOUTENIR L'INNOVATION.

et chercheurs spécialisés dans le changement organisationnel, offrent cinq directives pour promouvoir le succès des projets transformationnels.

ÉTAPE 1 : DÉFINIR ET COMMUNIQUER LES OBJECTIFS COMMERCIAUX SOUS-JACENTS.

Tous les collaborateurs de l'entreprise, des cadres dirigeants aux employés de première ligne, doivent comprendre l'importance de la transformation et l'évolution subséquente de l'entreprise.

« Il faut donner une vision qui montre l'évolution bénéfique de l'entreprise au fil de la transformation », conseille George Westerman, maître de conférences à la Sloan School of Management du MIT et auteur du livre *Gagner avec le digital : Comment les technologies numériques transforment les*

entreprises. « La vision doit être claire et motivante pour les employés, mais sans en spécifier tous les éléments. Il faut donner un cap défini mais assez souple pour que les employés puissent inventer les détails du parcours. »

Par exemple, une grande banque à Singapour avec laquelle il travaillait recevait constamment de mauvaises évaluations en matière d'expérience client. Pour pallier à ce problème, les cadres dirigeants ont demandé aux employés d'inventer des moyens de rendre la banque plus agréable pour les clients. « Les dirigeants n'ont pas défini le terme 'agréable' », explique M. Westerman. « Mais ils ont mentionné que l'attente dans des files interminables ne réjouissait manifestement pas les clients. Les cadres de la banque ont alors proposé : 'Si vous voyez quelqu'un attendre, essayez de voir comment y remédier.' »

Les employés de première ligne ont alors fait remonter de nombreuses suggestions d'amélioration. Parmi les changements mis en œuvre, on peut citer l'utilisation d'outils numériques supplémentaires pour l'accomplissement de tâches routinières en ligne sans se déplacer à l'agence. Les rapports et les processus d'exception ont été rationalisés pour pouvoir répondre rapidement aux clients dont les questions restaient en suspens. Ces mesures, parmi d'autres, ont permis de réduire le temps d'attente de millions d'heures par an. « L'entreprise, qui offrait la pire expérience client possible, est devenue la championne du service client », explique M. Westerman.

En élaborant une analyse de rentabilisation de ces aspects, on peut partager une vision claire du futur. « Il faut que les leaders soient conscients de la valeur ajoutée que le numérique offre aux actionnaires », insiste M. Ulrich de l'Université du Michigan.

Il ajoute que l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doivent avoir des attentes réalistes vis-à-vis de l'impact exercé par l'innovation. « Certains s'imaginent que la transformation numérique apportera des changements miraculeux », explique-t-il. « La transformation numérique passe par la technologie pour fournir des données

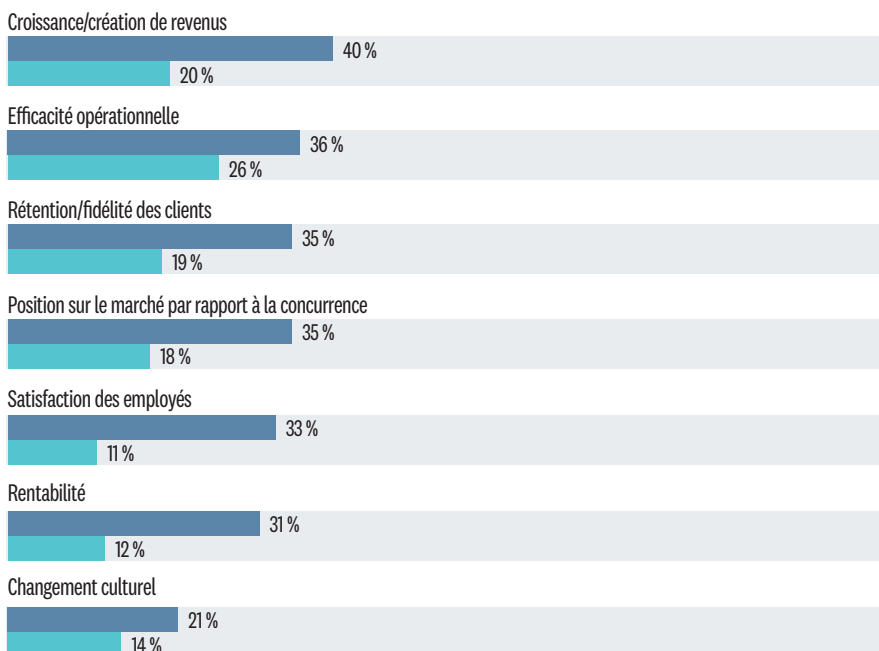
FIGURE 5

LES LEADERS DE LA TRANSFORMATION JOUISSENT D'AVANTAGES COMMERCIAUX CERTAINS

La croissance des revenus et les gains d'efficacité stimulent les résultats

Parmi les mesures de la performance d'entreprise suivantes, lesquelles se sont améliorées considérablement à la suite de la transformation numérique de votre organisation ?

- LEADERS DE LA TRANSFORMATION FAISANT ÉTAT D'UNE AMÉLIORATION CONSIDÉRABLE
- SUIVEURS FAISANT ÉTAT D'UNE AMÉLIORATION CONSIDÉRABLE



permettant de prendre de meilleures décisions. Il est bon de le rappeler. »

ÉTAPE 2 : REDOUBLER D'EFFORTS POUR PARVENIR AU CHANGEMENT CULTUREL.

Les vétérans de la transformation expliquent qu'un modèle de leadership distribué, où les décisions ne sont pas uniquement prises au sommet mais réparties à tous les niveaux de l'entreprise, améliore les caractéristiques culturelles importantes, comme la collaboration, la transparence et l'adaptabilité. « Les cadres dirigeants doivent changer d'état d'esprit. Au lieu de constamment donner des ordres, ils doivent habiliter leurs employés à prendre des décisions à tous les échelons », conseille Mme Ancona du MIT. « Les responsables ont souvent peur de lâcher prise, mais ils doivent reconnaître que leurs qualités de dirigeant n'en seront que renforcées s'ils réussissent à élaborer une structure de responsabilité partagée. »

Le changement culturel par le biais du leadership distribué transforme également le rôle des cadres moyens. « Ils doivent désormais aider les membres de leur équipe qui font preuve d'esprit d'entreprise à être entendus », ajoute Mme Ancona.

Le développement d'équipes transfonctionnelles favorisera l'évolution culturelle des organisations modernes. La transformation influence un large éventail d'initiatives dans l'ensemble de l'entreprise. Les grandes organisations ont donc besoin d'équipes variées. « Une équipe peut se consacrer à l'examen des incitatifs de performance, tandis qu'une autre travaille sur la stratégie de commercialisation de l'entreprise. Chacune peut être composée de 7 à 10 membres », suggère M. Tabrizi de l'Université Stanford. « Idéalement, ces équipes décloisonnées font directement rapport à une équipe chargée de la gouvernance, ce qui réduit les intermédiaires hiérarchiques et favorise la transparence, la prise de responsabilité et la rapidité des décisions. »

Il ajoute que ces interactions avec les cadres dirigeants ouvrent les yeux des membres de l'équipe sur les difficultés rencontrées par l'entreprise dans tous les

services, ce qui leur permet d'augmenter leur productivité personnelle, ayant acquis une vision globale des objectifs de l'organisation.

« C'est une combinaison gagnante, chaque maillon de l'organisation devient désormais un agent pour le changement », explique M. Tabrizi. « Je constate souvent que les membres de ce genre d'équipe reçoivent des promotions, car les dirigeants les voient à l'œuvre. Ils ne sont pas dissimulés par l'écran des niveaux hiérarchiques. Cette approche peut s'avérer avantageuse pour tous. »

M. Tabrizi a travaillé avec un hôpital qui souhaitait augmenter son nombre de patients sans sacrifier la qualité de ses soins ni embaucher. Pour réussir ce numéro d'équilibriste, l'organisation a créé des équipes transfonctionnelles composées de docteurs, d'infirmières et d'employés administratifs. L'équipe a créé un pôle de gestion centralisé qui suivait chaque patient et calculait les temps morts au cours de l'apport des soins. Ces données ont servi de référence pour calculer le cycle du patient, de son admission à son départ. Ces informations ont permis d'augmenter les marges d'efficacité et de rationaliser les soins. Le volume de patients a augmenté de 15 % sur 3 ans, et les délais inutiles ont diminué de 15 %. L'hôpital a également pu admettre 50 % d'ambulances supplémentaires.

ÉTAPE 3 : DÉVELOPPER DES ICP POUR SUIVRE LA PROGRESSION DU CHANGEMENT CULTUREL.

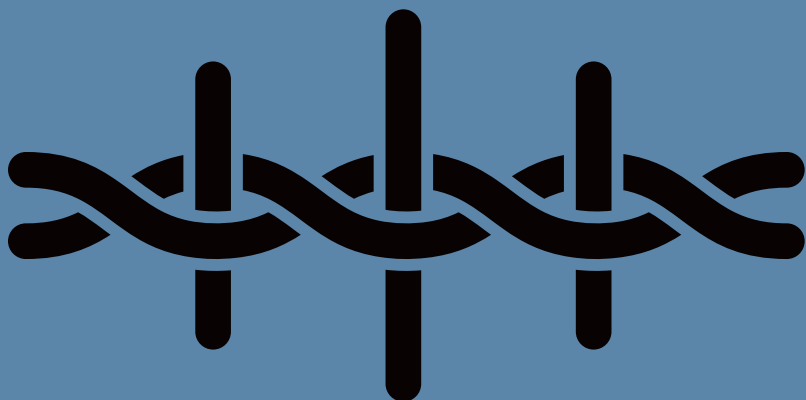
Les mesures de performance conçues pour cultiver la collaboration et l'adaptabilité parmi les employés permettent aux organisations de mettre à jour leurs politiques d'évaluation et de rémunération. « Évitez les indicateurs de performance froids qui semblent véhiculer le message suivant : 'Nous sommes une société cotée en bourse qui doit à tout prix atteindre ses objectifs financiers trimestriels' », conseille Melissa Swift. « Il convient parallèlement de mesurer les facultés de collaboration et d'adaptabilité du personnel. »

Pour amorcer un changement culturel, il faut tout d'abord comprendre

fondamentalement l'entreprise dans son état actuel. Des outils tels que l'Organizational Culture Assessment Instrument, développé par les professeurs Robert Quinn et Kim Cameron de l'Université du Michigan, peuvent identifier les écarts entre les caractéristiques culturelles existantes et les futurs objectifs. Pour mesurer l'avancée vers ces objectifs, les organisations doivent tout d'abord effectuer des évaluations à court terme. Par exemple, elles peuvent mesurer la participation de personnes ou de groupes de travail à des sessions de brainstorming générant des idées innovantes, et au pilotage de ces propositions. Les cadres peuvent ensuite mesurer les résultats sur le long terme. Par exemple, ils peuvent mesurer le pourcentage d'employés activement impliqués dans des équipes transfonctionnelles axées sur les projets numériques. Les organisations peuvent également comptabiliser le nombre d'idées innovantes adoptées par l'entreprise et le pourcentage d'employés promus en interne à des rôles clés du domaine du numérique.

« Trouvez également le moyen de reconnaître les collaborateurs efficaces qu'on a tendance à ignorer, comme les personnes introverties », suggère Mme Swift. « Il faut cesser de valoriser uniquement le stéréotype trop souvent masculin du succès : le collaborateur qu'on écoute parce qu'il parle souvent et fort. Si ce modèle se perpétue,

**« IL FAUT DONNER UNE VISION QUI MONTRE L'ÉVOLUTION BÉNÉFIQUE DE L'ENTREPRISE AU FIL DE LA TRANSFORMATION. »
GEORGE WESTERMAN,
MIT SLOAN**



« LA TRANSFORMATION EST PLUS QU'UN PROJET. ELLE DOIT FAIRE PARTIE INTÉGRANTE DE L'ORGANISATION. POUR CE FAIRE, IL FAUT METTRE EN PLACE UNE CULTURE QUI INTÈGRE TOUT NATURELLEMENT LA TRANSFORMATION AU MODE DE TRAVAIL. » GEORGE WESTERMAN, MIT SLOAN

nous n'obtiendrons pas le degré de collaboration et l'explosion des silos de données requis pour un mode de travail intégré propice à la transformation numérique. »

ÉTAPE 4 : TRAITER LES PROBLÈMES LIÉS AUX PROCESSUS COMMERCIAUX.

Les entreprises auront beau déployer tous leurs efforts pour favoriser la collaboration et l'adaptabilité du personnel, elles échoueront si leurs structures obsolètes continuent de renforcer les anciens comportements. Pour éviter cet écueil, les cadres doivent passer à des structures organisationnelles agiles et rapides.

Les leaders de la transformation interrogés par les Services analytiques de Harvard Business Review comprennent la nécessité d'adopter des techniques agiles pour favoriser l'innovation et satisfaire les besoins des clients. Plus de la moitié des leaders de la transformation (58 %) adaptent désormais certains principes pertinents des méthodes agiles originaires du service informatique à la gestion de projets. « Les organisations qui ont réussi à intégrer les techniques agiles et son lot non négligeable de transformations connaissent un succès sans précédent », reconnaît Mme Swift. « Celles qui éprouvent des difficultés s'attendent à ce que tous les problèmes liés à la transformation soient résolus par les changements de processus. Elles se demandent : 'Nous avons mis en œuvre une méthodologie agile, pourquoi ne constatons-nous aucune amélioration dans les autres domaines ?' C'est bien simple, elles ont modernisé les processus sans s'occuper des autres aspects de la transformation. »

La majorité des leaders (56 %) couplent également les techniques agiles à des pratiques CI/CD, qui permettent un changement continu par étapes itératives.

L'emploi de méthodologies ne constitue pas l'unique moyen d'améliorer les processus commerciaux. Dans certains cas, les organisations sont confrontées à des frictions interdépartementales qui entravent le changement. Par exemple, certains services commerciaux et informatiques manquent d'osmose. « Les cadres commerciaux ne cessent

de se plaindre : 'Le numérique gagne rapidement du terrain, mais notre service informatique est trop lent, alors nous allons procéder à notre transformation sans lui.' », relate George Westerman. « C'est aller droit dans le mur. Passé le stade des applications autonomes, on ne peut pas réussir une transformation en profondeur sans le recours à l'expertise du personnel informatique. »

Le personnel informatique peut avoir besoin de temps pour évaluer avec précision les implications des nouvelles technologies proposées en matière de sécurité et de conformité, et pour vérifier que des capacités identiques n'existent pas déjà dans des applications existantes. « Nombre d'entreprises s'encombrent depuis des années de processus informatiques, de sécurité et de conformité lents et bureaucratiques », déplore M. Westerman. « Mais ce n'est pas une fatalité, si les cadres dirigeants y mettent de la volonté et sont également disposés à changer leur mode de travail. »

ÉTAPE 5 : IDENTIFIER LES INVESTISSEMENTS TECHNOLOGIQUES À FORT IMPACT.

Les leaders de la transformation ont très bien identifié les investissements technologiques qui contribuent le mieux à la transformation de l'entreprise. Ces deux dernières années, la plupart des leaders (63 %) ont investi dans des plateformes de collaboration pour promouvoir la communication multicanale dans leur organisation. En outre, 61 % des leaders de la transformation ont prévu un budget pour l'automatisation des processus commerciaux. D'autres domaines d'investissement importants privilégiés par les leaders incluent les plateformes d'analyse sur le cloud (57 %), les systèmes d'automatisation numérique (51 %) et l'intelligence artificielle (50 %). Les leaders de la transformation ont réalisé des investissements plus importants que leurs pairs pour chacune de ces catégories, allouant parfois un budget bien supérieur.

Toutes les entreprises interrogées devront réordonner leurs priorités et revoir leurs plans de dépenses des 18 prochains mois en conséquence. Il est

notamment prévu que les plateformes de collaboration chutent à la quatrième place des priorités technologiques, tandis que l'IA en prendra la tête.

Une nouvelle manière de travailler

Plusieurs aspects de la transformation numérique, mais pas tous, demeurent identiques à 2018. C'est notamment le cas du contexte complexe de la modernisation culturelle, technologique et liée aux processus commerciaux.

Toutefois, un petit groupe de leaders de la transformation prend un chemin différent. Les cinq étapes ci-dessus donnent un aperçu de leur singularité par rapport à leurs pairs du secteur, et de l'augmentation de leur valeur commerciale grâce à l'innovation numérique. Ces leaders réussissent également à faire correspondre ces efforts à leurs objectifs commerciaux clés, tels que la croissance des revenus, l'efficacité opérationnelle et la conservation des clients. Heureusement, la notion erronée selon laquelle la technologie représente le cœur de la transformation numérique semble se dissiper chez les leaders comme chez les suiveurs. Elle est remplacée par la prise de conscience de la nécessité d'un changement organisationnel de fond, stimulé par la réinvention de la culture d'entreprise, la modernisation des processus commerciaux et une technologie mise à niveau.

« La transformation est plus qu'un projet », affirme M. Westerman. « Elle doit faire partie intégrante de l'organisation. Pour ce faire, il faut mettre en place une culture qui intègre tout naturellement la transformation au mode de travail. »

MÉTHODOLOGIE ET PROFIL DU PARTICIPANT

Un total de 690 personnes issues du public de lecteurs de HBR (magazine/lecteurs du bulletin d'information électronique, clients, utilisateurs de HBR.org) ont répondu au questionnaire.

TAILLE DE L'ENTREPRISE

19 % ENTRE 100 ET 499 EMPLOYÉS	9 % ENTRE 500 ET 999 EMPLOYÉS	24 % ENTRE 1 000 ET 4 999 EMPLOYÉS	10 % ENTRE 5 000 ET 9 999 EMPLOYÉS	39 % 10 000 EMPLOYÉS OU PLUS
---	--	---	---	---

ANCIENNETÉ

19 % CADRES DIRIGEANTS/ MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	44 % CADRES SUPÉRIEURS	19 % CADRES MOYENS	17 % AUTRE
---	----------------------------------	------------------------------	----------------------

SECTEURS CLÉS

TOUS LES AUTRES SECTEURS REPRÉSENTAIENT 6 % OU MOINS.

13 % SERVICES FINANCIERS	11 % INDUSTRIE	10 % TECHNOLOGIE	8 % SERVICES COMMERCIAUX/ PROFESSIONNELS	7 % CONSULTING	7 % GOUVERNEMENT/À BUT NON LUCRATIF
---------------------------------------	--------------------------	----------------------------	--	--------------------------	--

POSTE

TOUS LES AUTRES POSTES REPRÉSENTAIENT 7 % OU MOINS.

20 % DIRECTION GÉNÉRALE/ EXÉCUTIVE	16 % CONSULTING	13 % SERVICES FINANCIERS	11 % VENTE/ DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL/ SERVICE CLIENT	11 % INDUSTRIE	10 % TECHNOLOGIE	8 % SERVICES COMMERCIAUX/ PROFESSIONNELS	8 % INGÉNIERIE INFORMATIQUE/ LOGICIELLE
--	---------------------------	---------------------------------------	---	--------------------------	----------------------------	--	---

RÉGIONS

37 % AMÉRIQUE DU NORD	25 % EUROPE	21 % ASIE/PACIFIQUE	7 % AMÉRIQUE LATINE	7 % MOYEN-ORIENT/ AFRIQUE	2 % AUTRE
------------------------------------	-----------------------	-------------------------------	-------------------------------	--	---------------------

Les chiffres étant arrondis, il est possible que le total n'atteigne pas 100 %.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

hbr.org/hbr-analytic-services



CONTACTEZ-NOUS

hbranalyticsservices@hbr.org

Copyright © 2020 Harvard Business School Publishing.

MC216480320