

THE
ENTERPRISERS
PROJECT

Quels sont les freins à votre transformation numérique ?

Les 8 questions à se poser

Par les éditeurs de The
Enterprisers Project



Sponsored by
Red Hat

Quels sont les freins à votre transformation numérique ?

Les 8 questions à se poser

La transformation numérique exige des efforts importants, continus et coordonnés entre plusieurs équipes. Ce n'est pas un processus facile et les récits d'initiatives restées en suspens, de salariés frustrés et de programmes abandonnés trouvent un écho plus retentissant que les témoignages client réussis. Malgré les défis liés à la mise en œuvre des pratiques de transformation, les responsables restent mobilisés autour de la valeur métier apportée par la transformation numérique.

D'après une enquête des services d'analyse de Harvard Business Review [sur la transformation numérique](#), 95 % des dirigeants indiquent que la stratégie de transformation numérique a gagné en importance dans leur secteur d'activité au cours des 12 derniers mois et 76 % déclarent que la transformation est devenue beaucoup plus importante pour la réussite des entreprises¹. Sans surprise, de nombreux dirigeants cherchent donc les meilleures pratiques pour entamer cette transformation dans leur entreprise. Toutefois, il est important de noter qu'il n'existe pas de méthode universelle pour accélérer le changement.

La pandémie [a précipité les prévisions de transformation numérique à long terme](#) dans de nombreux secteurs. Pour certaines entreprises, ce sont des interruptions sans précédent de l'activité qui les ont contraintes à revoir l'ordre des priorités de leurs objectifs, tandis que pour d'autres, les circonstances les ont poussées à envisager sérieusement la transformation numérique pour la première fois.

Quel que soit l'avancement de votre transformation numérique, vous êtes probablement en pleine évaluation de votre stratégie et des questions critiques déterminent la suite de votre parcours.

En comprenant les défis et les obstacles que les entreprises rencontrent lors leur transformation numérique, et en étudiant les méthodes déployées pour les surmonter, vous pourrez identifier les freins qui vous empêchent d'avancer aujourd'hui et éviter de stagner à l'avenir.

Découvrez la perspective de responsables technologiques sur la transformation numérique, ainsi que huit questions stratégiques pour élaborer l'approche de votre entreprise.

1. Pourquoi notre transformation numérique ne produit-elle pas encore des résultats impressionnants ?

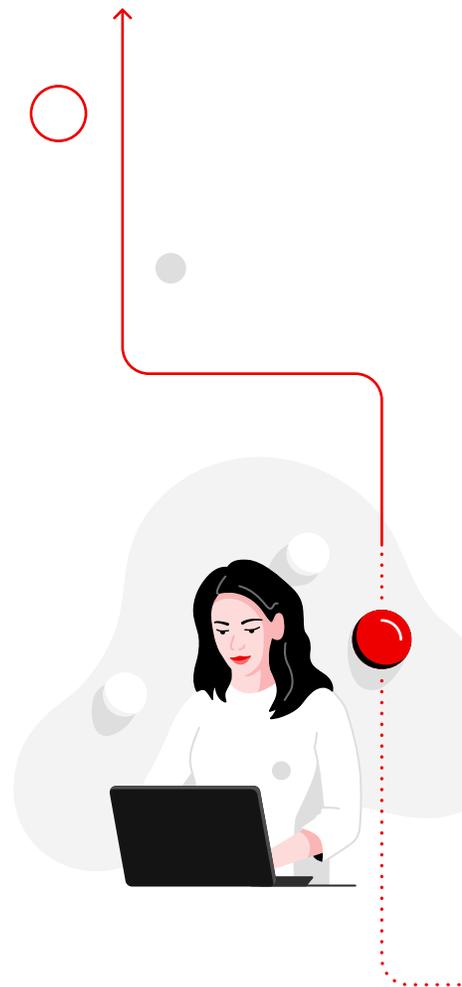
« L'une des erreurs les plus courantes au début de la transformation numérique est de partir dans la mauvaise direction. Cessez d'aborder la transformation numérique comme un problème technologique. La technologie en est certes un élément crucial, mais il ne faut pas commencer par ça. Il s'agit plutôt de la dernière étape.

« La technologie est en réalité la partie la plus simple. Ce sont les individus qui sont difficiles à changer. La culture est tenace. »

[Gordon Haff](#)

Ambassadeur technologique, Red Hat

Il est essentiel de comprendre qu'en matière de transformation numérique, la culture l'emporte sur le processus et le processus sur la technologie.



¹ Enquête Pulse de Harvard Business Review, commissionnée par Red Hat, « [Accélérer la transformation d'un monde post-COVID-19](#) », 2021.

2. Si la culture est le principal enjeu, par où dois-je commencer ?

« Une bonne culture implique une relation plus étroite avec votre équipe. Nous organisons des réunions sans ordre du jour (ou [Lean Coffees](#)) et nous mettons en place une cellule d'engagement pour permettre aux membres des équipes d'exprimer ce qu'ils pensent vraiment. Grâce à cette méthode, nous résolvons plus volontiers les problèmes en équipe, au lieu d'attribuer cette tâche à une seule personne ou équipe.

« Nous nous sommes également beaucoup inspirés des neurosciences et avons créé une culture stimulante, où nul obstacle ou demande n'est jugé insurmontable. Cette mentalité du défi et notre volonté de croissance nous incitent à imaginer de nouvelles manières de nous améliorer et d'accomplir toujours plus, en équipe. Nous voulons agir ensemble, former une équipe puissante qui fait avancer l'entreprise. »

[Brook Colangelo](#)

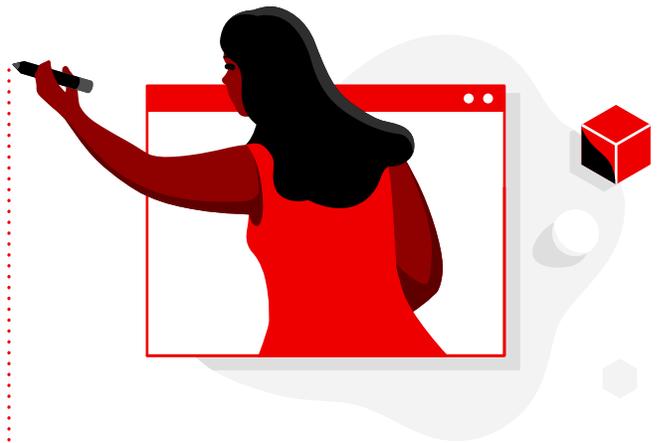
Directrice informatique, Waters Corporation



Tout changement rencontre inévitablement des résistances. Si vous n'impliquez pas vos collaborateurs et ne transformez pas votre culture, vous ne pouvez pas réussir.



« Pour commencer, vous devez identifier et expliquer les motivations de votre transformation. Quel est le but de la transformation numérique et quel est son lien avec l'objectif global de votre entreprise ? Cette étape est essentielle, car tout changement rencontre inévitablement des résistances. Si vous n'impliquez pas vos collaborateurs et ne transformez pas votre culture, vous ne pouvez pas réussir.



« La culture d'une entreprise ne se résume pas à l'agencement des bureaux, à un jargon à la mode ou à un code vestimentaire. Une bonne culture comporte de nombreuses facettes visibles et invisibles. Ces facettes peuvent couvrir des aspects aussi variés que les valeurs, principes, mentalités, normes ou modèles comportementaux, habitudes, pratiques et croyances ; ou encore les méthodes de travail, les rapports internes et externes, les pratiques de recrutement et politiques de congé, la gouvernance, la prise de décision et bien plus encore.

« La culture d'une entreprise a des conséquences sur ses performances et son succès, ainsi que sur ses résultats. Elle se reflète dans la manière d'innover, d'attirer les meilleurs talents, d'inciter les salariés à optimiser leurs performances, et trouve un écho jusque dans la satisfaction client, la perception de la marque sur le marché, la crédibilité de l'entreprise, etc. Lorsque vous conceptualisez la transformation numérique, placez les individus et la stratégie culturelle en haut de votre liste de priorités.

« La transformation n'est pas un processus immédiat, c'est une démarche continue que les entreprises doivent réaliser pour rester compétitives sur le marché. Selon le besoin et l'ampleur de la transformation, créez une coalition directrice forte pour garantir une stratégie inclusive et une prise de décision basée sur la méritocratie. Par exemple, lancez un projet-pilote ou créez des communautés de pratiques (CoP) ou des centres d'excellence (CoE) pour exploiter les meilleures idées, compétences, capacités et connaissances. Ne sous-estimez pas l'impact d'un leadership cohérent. »

[Shabnoor Shah](#)

Global Lead et Executive Coach, Open Leadership, Open Innovation Labs, Red Hat



La transformation numérique selon le modèle Open Source

[Télécharger le livre numérique](#)

3. Pourquoi le personnel ne se rallie-t-il pas à ma vision de la transformation numérique ?



Souvent, les salariés pensent que la transformation numérique s'effectue à leur détriment, et non à leur service, d'où leurs réticences.

« C'est un fait, les humains ont une forte tendance à l'inertie. S'ils n'ont pas l'impression d'y gagner quelque chose, ils sont peu susceptibles de se laisser convaincre.

« Souvent, les dirigeants présentent la transformation numérique avec des arguments économiques, alors qu'il faut la mettre en contexte au niveau des salariés et décrire les avantages qu'ils pourront en tirer dans leur travail au quotidien.

« Pensez au Covid-19. Avant la pandémie, les entreprises avaient souvent des difficultés à faire adopter les outils collaboratifs. Le Covid a forcé tout le monde à s'y mettre et leur utilité est soudain devenue évidente pour tous les utilisateurs. Lorsque vous êtes au pied du mur, vous prenez les mesures qui s'imposent.



« La transformation numérique permet de repenser toute l'entreprise, pas seulement certains postes. Si vous présentez cette réalité et offrez à chacun l'opportunité d'agir sur sa propre situation, la transformation devient un objectif commun qui intéresse tout le monde et pas uniquement la direction. »

[Melissa Swift](#)

Directrice de la transformation aux États-Unis, Mercer



Découvrez les étapes de la transformation numérique en lisant la synthèse *Apprendre la danse à un éléphant*.

[Télécharger le livre numérique](#)

4. Quels comportements risquent le plus de gêner la réussite d'une transformation numérique ?

« Les équipes cloisonnées qui ne parviennent pas ou ne veulent pas travailler main dans la main font échouer la transformation numérique. L'absence de contexte, de collaboration, de responsabilisation et de méthodes de travail agiles, ainsi que l'incapacité à comprendre la perspective des clients représentent autant de sources de retard, de conflit et de goulet d'étranglement. En outre, la lenteur, les impasses, les divergences d'objectifs et les conflits internes peuvent aussi empêcher la progression.



La pandémie a accéléré la transformation numérique de bien des façons, car elle nous a imposé une nouvelle manière de collaborer.

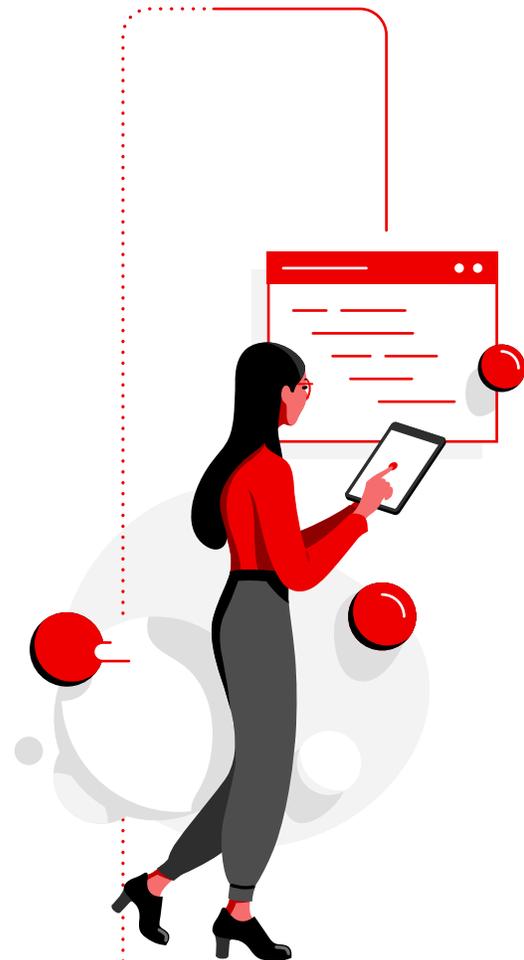


« Les entreprises ont numérisé de nombreuses activités 20 à 25 fois plus rapidement pendant la pandémie qu'avant la crise du COVID-19². Pourquoi ? Parce qu'elles n'avaient pas le choix.

« Par exemple, une [station de ski du Colorado](#) a mis en place en cinq mois seulement un processus qui demandait plusieurs années de travail ». Son directeur informatique considère que cette rapidité est désormais normale. Ce cas illustre parfaitement les effets d'une crise. »

[Eveline Oehrlich](#)

Directrice de la recherche, DevOps Institute



² McKinsey & Company. « [How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever](#) », 5 octobre 2020.

« Je suis convaincue que les individus désirent faire de leur mieux, mais ils ne voient pas toujours comment leur projet ou équipe s'inscrit dans l'effort plus large de l'entreprise.



En tant que cadre dirigeant, je dois prendre en compte l'intérêt de l'entreprise ainsi qu'une vision complète du client.



« Nous avons utilisé des prototypes de produits et d'expériences ainsi que la visualisation pour démontrer qu'en l'absence de changement de cap, nous allions vers une expérience client fragmentée. Mon travail est d'harmoniser l'ensemble de l'expérience client et de mettre en relation le travail de différentes équipes. »

[Brook Colangelo](#)

Directrice informatique, Waters Corporation

5. Que font les leaders qui ont réussi la transformation numérique ?

« Les leaders qui réussissent appliquent des concepts modernes tels que le « design thinking » et la méthode agile, et forment des équipes transversales composées d'individus aux compétences commerciales et technologiques qui collaborent autour du développement produit. Ces équipes sont responsables de la définition des priorités client, ainsi que des besoins et valeurs essentielles.

« Les méthodes de travail classiques utilisées pour les produits traditionnels sont rarement axées sur l'utilisateur, contrairement au design thinking. Nous observons d'ailleurs un intérêt grandissant pour cette approche au niveau du développement de solutions numériques.

Depuis la recherche sur l'ajout de compétences menée au sein du DevOps Institute, nous savons que l'adoption du design thinking a progressé pour atteindre 27 % à la fin 2020³. Cette méthode permet aux spécialistes de plusieurs disciplines de trouver un point de départ commun focalisé sur les obstacles, problèmes, souhaits et objectifs de l'utilisateur à chaque étape du processus de développement.

« En plus du design thinking, une gestion de projet et un développement agiles sont indispensables. Pour tirer parti de la transformation numérique, vous avez besoin d'une stratégie fondée sur des faits, expériences et expertises. Dans le cas des interactions homme-machine, il est particulièrement important d'adopter une approche créative et structurée. Les méthodes agiles le permettent.

« L'approche agile gagne en importance en raison de la numérisation et de la volatilité des marchés, car l'agilité se caractérise par l'adaptabilité, la vitesse, la focalisation sur le client et l'attitude. Les systèmes agiles peuvent s'adapter rapidement et de manière itérative aux nouvelles situations, ce qui signifie que les besoins du client sont mieux pris en compte. »

[Eveline Oehrlich](#)

Directrice de la recherche, DevOps Institute



Les dirigeants qui parviennent à intégrer la mentalité agile dirigent leurs équipes avec une plus grande ouverture à la nouveauté, ce qui favorise les échanges entre les différents domaines.



Télécharger le rapport d'enquête Pulse de Harvard Business Review, « Accélérer la transformation d'un monde post-COVID-19 ».

[Télécharger le rapport](#)



³ DevOps Institute, « [Upskilling: Enterprise DevOps Skills Report, 2021](#) », 21 avril 2021.

6. Comment diriger plus efficacement mon entreprise pendant la transformation numérique ?

« Il faut comprendre que la transformation numérique ne peut pas reposer sur les épaules d'une seule personne. Ce processus requiert l'engagement de toute une équipe. Il s'agit de gérer le changement à grande échelle et, pour ce faire, il faut identifier les technologies adéquates, établir les processus appropriés et gérer une culture d'entreprise durable pour soutenir la transformation.

« Votre rôle en tant que dirigeant est de vous adapter et de vous concentrer sur la collaboration. Il est crucial de garder à l'esprit que la culture n'est pas la responsabilité des services tels que les ressources humaines ou même d'un seul individu. Ce sont les dirigeants qui doivent entretenir une culture d'entreprise favorable à la transformation. Vous devez faire la promotion de votre culture d'entreprise. En adoptant les cinq caractéristiques d'une entreprise ouverte (transparence, inclusion, collaboration, communauté et adaptabilité), vous augmentez les chances de succès de votre transformation numérique.

« En adoptant des technologies, pratiques et processus ouverts pour développer des méthodes de travail ouvertes vous aurez plus de chances de réussir votre transformation numérique que si vous utilisez des méthodes conventionnelles ou en cascade. La création précoce d'une coalition directrice d'ambassadeurs, d'agents de la modernisation et d'influenceurs dans l'entreprise peut favoriser la mobilisation du personnel et stimuler le changement.

« Puisque le rôle des dirigeants est de créer une vision et de convaincre le personnel de la réaliser, vos capacités à communiquer, inspirer et influencer jouent un rôle crucial dans la réussite de la transformation. Développez des relations personnelles fortes basées sur la confiance à tous les niveaux de l'entreprise et assurez-vous de maintenir votre réputation de leader intacte. Prenez l'habitude de solliciter régulièrement un feedback de la part de tout le personnel pour développer votre leadership personnel et n'hésitez pas à embaucher un coach pour vous soutenir dans cette démarche. N'oubliez pas d'encourager votre personnel à faire de même. Toutes ces actions participent au succès de votre transformation numérique.

Vous serez peut-être tenté de lancer une révolution, mais pour faire évoluer les mentalités et comportements, vous devrez faire preuve de patience et assurer un soutien systémique et structurel afin que l'entreprise s'engage dans une démarche d'apprentissage continu.

« Les entreprises et dirigeants doivent rester ouverts à l'idée d'embaucher et d'impliquer des consultants extérieurs en modernisation et transformation numérique pour composer la coalition chargée de stimuler les efforts de transformation. »

[Shabnoor Shah](#)

Global Lead et Executive Coach, Open Leadership, Open Innovation Labs, Red Hat

7. Comment unifier ma vision de la transformation numérique, lui donner un sens et la réaliser ?

« En premier lieu, ne partez pas du principe qu'un objectif est hors de portée ou irréalisable seulement parce qu'il est difficile. Pour qu'une vision soit sensée et unifiée, elle doit s'ancrer au niveau culturel.

« Les plus grandes réussites de transformation numériques dont j'ai été témoin se sont produites dans les entreprises qui ont adopté l'approche dite de « disagree and commit », qui consiste à s'engager même sur les projets que l'on conteste. Les arguments peuvent être décortiqués et débattus à loisir, mais dès qu'une décision est prise, le conflit cesse et tout le monde avance ensemble. Évidemment, cette décision peut être réévaluée en cas de besoin, mais tout le monde comprend qu'une fois la question tranchée toute opposition doit s'arrêter.



Cette approche fonctionne mieux dans un environnement ouvert où le personnel se sent libre de dire au directeur informatique qu'il se trompe peut-être.



[Gordon Haff](#)

Ambassadeur technologique, Red Hat

8. Comment savoir si j'ai réussi ma transformation numérique ?

« La transformation numérique est un succès lorsqu'elle devient une compétence inconsciente et que les technologies mises en œuvre améliorent l'expérience des salariés et des clients de manière parfaitement transparente.



Il est crucial de garder à l'esprit que la transformation n'est pas un processus fini. Elle atteint un point de maturité, puis replace la barre un peu plus haut.

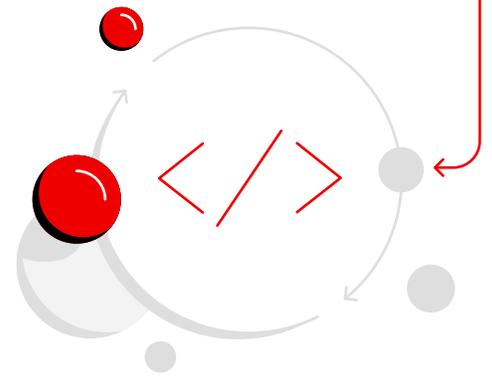


Dirigez votre entreprise sur la voie d'une transformation numérique réussie. Découvrez d'autres recherches, livres numériques et contenus relatifs à la transformation numérique.

[Découvrir](#)

Trouvez davantage de réponses aux questions les plus fréquentes sur la transformation numérique dans cet aide-mémoire publié par The Enterprisers Project.

[Télécharger l'aide-mémoire](#)



« C'est une réalité difficile à accepter pour les entreprises, car elles ont envie de déclarer une victoire qui ne se produira jamais. Ce qu'elles doivent comprendre, c'est que ce cycle fait partie du renforcement d'une transformation numérique réussie. C'est pourquoi il est essentiel de disposer d'un écosystème positif où les comportements ne sont pas brutalement imposés aux salariés, mais d'abord adoptés par la direction qui en fait ensuite la promotion. »

[Melissa Swift](#)

Directrice de la transformation aux États-Unis, Mercer