

Grand Témoin

Véronique di Benedetto, Vice Présidente France, Econocom et Présidente de Femmes du numérique.

L'expression mutation digitale tient parfois au sein des entreprises davantage d'une simple cosmétique que d'une véritable réorganisation. Comment l'entreprise peut/doit-elle véritablement embrasser cette mutation ?

La révolution digitale que nous vivons dépasse largement le cadre purement technologique. Elle bouleverse les modèles économiques, souvent par des approches collaboratives et innovantes qui touchent directement l'utilisateur final. Nous le voyons avec l'essor des start-ups qui se concentrent au départ sur une réponse nouvelle à un besoin précis, en général pas ou mal adressé par des entreprises traditionnelles. Si cette réponse est adaptée, elle est adoptée de façon « virale » par la multitude, et donne naissance à des géants du numérique de plus en plus puissants, qui obligent les entreprises traditionnelles à se transformer en profondeur, sous peine de disparaître.

Aujourd'hui, aucune entreprise ne peut ignorer les bouleversements sociétaux, sociaux, économiques que cette révolution engendre, l'utilisateur prend le pouvoir et il doit être au centre de l'attention. Que les entreprises ne se trompent pas, il ne s'agit pas d'opérer une transformation autocentrée, mais au service des usagers. Cependant, se transformer est un processus complexe,

souvent pris par le mauvais bout. On parle solutions, outils, technologies, avant de prendre le temps de bien définir le « pour quoi » et de se concentrer sur le « pour qui ». D'expérience, j'observe que la réussite d'une transformation repose en grande partie sur la faculté de mobiliser les différentes parties prenantes internes et externes.

Et, pour aller plus loin, cette mobilisation doit s'activer autour de 3 grandes étapes :

➤ La construction de la cible et l'identification du catalyseur originel du besoin de transformation (concurrence nouvelle, évolution du marché, performance de l'activité, évolutions organisationnelles.)

➤ La clarification du point d'arrivée avec un diagnostic introspectif (qui sommes-nous ? notre mission et nos valeurs ? nos forces et nos faiblesses ? d'où partons-nous ?). De par l'évolution rapide du marché et avec l'arrivée des start-ups, les entreprises ont souvent perdu leur propre « récit ».

➤ La définition des passerelles pour passer du stade actuel à la vision future et l'acculturation de l'organisation interne. Le digital est un moyen, non un objectif. La définition de l'usage cible permet ensuite de définir les moyens humains, techniques et financiers qui vont porter ce projet et la feuille de route.

L'implémentation doit se faire pas à pas et non de façon radicale. Une approche « test & learn » augmente fortement l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes car les solutions se créent avec et pour eux. Chez Econocom, par exemple, et grâce à notre expérience terrain, nous co-construisons avec nos clients et mettons en œuvre les solutions adaptées à leur transformation.



© GÉRARD UFFERAS

Comment le numérique modifie-t-il l'organisation du travail au sein de l'entreprise ? Comment l'entreprise doit-elle repenser la relation sociale ? Quels sont les pièges à éviter ?

Sous l'impulsion des nouveaux usages et de la technologie, l'entreprise comme unité de temps, de lieu et d'action va disparaître. Les entreprises seront amenées à être de plus en plus « éclatées », agiles et flexibles. Dans ce contexte et avec l'accélération des rythmes d'innovation, les entreprises doivent multiplier les collaborations internes et externes et repenser globalement leurs relations sociales. Cette nouvelle relation doit se construire par l'usage des outils technologiques (la mise en place d'outils collaboratifs, du télétravail...) et par un changement culturel et de comportements (niveau de transparence plus élevé, autonomie dans un cadre de travail plus adapté, nouveaux services aux collaborateurs).

L'entreprise doit repenser ses relations sociales autour de ce que j'appelle l'objectif de développement réciproque. Connecter les individus, par exemple, permet de créer de nouvelles formes de management venant se superposer aux traditionnelles hiérarchiques. Prenons les outils de réseaux sociaux internes : on assiste au développement de « tribus » sur des thématiques professionnelles (par expertise, projet...), comme personnelle (passion, services...). Je pense que le partage d'expertise entre les entités, les départements, les métiers, voire les autres entreprises devient une nécessité pour offrir au client final une solution globale et à forte valeur ajoutée. Les grands groupes n'hésitent d'ailleurs plus à faire collaborer leurs services de R&D avec leurs concurrents ou des start-ups.

Quels sont les pièges à éviter :

- **Croire que la transformation soit une séquence**, c'est un processus infini, presque permanent, sur un temps long.
- **Se concentrer uniquement sur la technologie**. Les ressources humaines représentent une dimension cruciale.
- **Vouloir appliquer une mutation ou projet digital réussi à sa propre organisation**.

Chaque entreprise est unique de par son patrimoine humain, son histoire et les moyens dont elle dispose.

- **Croire que l'on connaît ses utilisateurs et leurs besoins**. Il est important de sonder le terrain. L'usage doit être au cœur de la réflexion. Passer de la vente « produit » à la vente « service à l'usage » devient la priorité à mettre en œuvre.

Pourquoi les femmes sont-elles si peu présentes au sein des entreprises du numérique ? Quels sont les freins ? Comment peut-on y promouvoir la mixité ?

Les entreprises alertent très régulièrement sur leur difficulté grandissante à embaucher dans le numérique. Entre 170 000 et 212 000 postes dans le numérique seront à pourvoir en France en 2022.

Or en 2017 le secteur du numérique compte moins d'un tiers de femmes et ce principalement dans les fonctions dites « de support ». Seules 16 % des femmes du secteur sont des techniciennes et 27 % des femmes codeuses. Enfin, il y a seulement 20 % des femmes au sein des DSI.

Les facteurs sociohistoriques qui peuvent expliquer cette situation sont nombreux : avènement du micro-ordinateur qui a transformé l'image du secteur, naissance de la figure du geek, absence de rôles modèles, méconnaissance du secteur, puissance des stéréotypes... De ce constat alarmant, qui perdure depuis déjà des années, est née la fondation femmes@numérique qui a réussi à fédérer un large écosystème (associations, entreprises, institutions et gouvernement) pour changer d'échelle dans la mise en œuvre des actions. Ses priorités sont de cibler le grand public qui méconnaît les métiers du numérique, l'Éducation nationale pour un enseignement précoce de l'informatique, la formation professionnelle pour des cursus adaptés aux femmes en reconversion, les pouvoirs publics pour appuyer et relayer les actions lancées par les associations et les entreprises.

C'est une situation qui nécessite une transformation sur un temps long !