

# vo tre carrière

**3**

## FREINS AUX MUES NUMÉRIQUES

La réticence au changement (42 %), les préoccupations en matière de sécurité (39 %) et l'absence d'un bon modèle de gouvernance (38 %) (selon IFS).



## LA GRANDE ENTREPRISE SÉDUIT 1 DIPLÔMÉ SUR 4

72 % des jeunes expérimentés ont le sentiment d'être sous-employés par rapport à leur niveau d'études. Malgré tout, ils sont 83 % à attendre de leur premier employeur qu'il continue à les former, d'après une récente étude d'Accenture Strategy. Le caractère stimulant d'une mission est leur premier critère de motivation, suivi de près par les opportunités de carrière.



LA MASTERCLASS DE LIRI ANDERSSON ET LUDO VAN DER HEYDEN //

# « Donner du sens au digital à partir d'une vision nouvelle du monde »

Pour l'experte en digital et le professeur spécialiste du management, enseignants à l'Insead, la transformation numérique consiste d'abord à identifier la mission future de l'organisation.

—Propos recueillis par Valérie Landrieu

**Liri Andersson, Ludo Van der Heyden, sur quoi repose une digitalisation réussie ?**  
**Liri Andersson :** La conclusion de notre première étude a été de nous rendre compte qu'il n'y avait pas de réponse unique dans le monde digital, bien au contraire, et que le terme digital englobait des réalités diverses. Donc la base d'une digitalisation réussie est de comprendre comment celle-ci va affecter les marchés, et ensuite, de définir ce qui doit être compris par le terme digital au sein de chaque organisation.  
**Ludo Van der Heyden :** Il faut définir et donner du sens au digital à partir d'une vision nouvelle du monde et de la place de l'organisation dans ce monde. Il ne s'agit pas d'extrapoler une réponse à partir de l'existant, pratique risquée pour réussir dans le nouveau monde.

## A quel stade doivent intervenir le conseil d'administration et le comité exécutif ?

**Ludo Van der Heyden :** Tout de suite, même en amont ! Le conseil veillera, en collaboration avec le comex, à acquérir une compréhension suffisante de l'impact du digital sur le positionnement de l'entreprise, pour définir la mission future de l'organisation. Ensuite, les niveaux d'innovation, de compétences, de leadership, de compétition et de responsabilité gagneront un degré bien supérieur à ce qui a été le cas. Tout cela dans un contexte d'incertitude et de manque de clarté compétitive...

## Tous les territoires internes de l'entreprise doivent-ils être modifiés par la digitalisation ?

**Liri Andersson :** Dans l'ère digitale, les frontières disparaîtront, y compris entre le numérique et le

business qui ne feront qu'un. Le digital se manifestera partout et chaque partie du business devra faire sa réflexion quant à son impact et son opportunité. Le digital amènera une plus grande démocratisation du business, une plus grande égalité des pouvoirs et des responsabilités. En revanche, nous pensons que pour garder une complexité gérable, tout ce qui n'est pas central sera laissé aux partenaires, afin de rester agile dans ce qui est le cœur de sa valeur ajoutée.

## Comment embarquer les collaborateurs dans des projets aussi transverses ?

**Ludo Van der Heyden :** En érigeant en vertu la collaboration, non plus dans les silos, mais aussi entre silos. Dans le monde digital, le client sera roi et la production de valeur pour celui-ci une nécessité ; ceci, avant de se soucier de se garder une partie de cette valeur livrée. Les collaborateurs seront unis dans cette obsession de fournir de la valeur au client, et les équipes les plus soudées seront celles qui gagneront.

**Liri Andersson :** Avec sa transparence et sa vitesse, le monde digital ne tolérera plus les batailles internes. La seule acceptable sera celle livrée pour le maintien du client, client qui paie

pour tout... y compris pour les salaires et bonus du comex, et les dividendes aux actionnaires.

## Le « test and learn », c'est pour tout le monde ?

**Liri Andersson :** Absolument ! Le « test and learn » est une pratique qui sera vitale dans le monde digital. Pas uniquement pour l'optimisation de l'offre produit, mais pour tous les aspects de l'organisation, du « go to market » aux structures d'organisation. Le digital touche tous les aspects du business, et donc chaque aspect de l'organisation peut être affecté. Le « test and learn » doit devenir partie intégrante de la culture d'entreprise.

## Et quelle est la place des start-up dans ce process ?

**Ludo Van der Heyden :** Les start-up sont essentielles dans le process d'innovation. Elles représentent autant de réponses possibles à de nouvelles opportunités de marché, et indiquent les tendances de marché et d'industrie. Les entreprises suivront ces start-up de près, afin d'exploiter, voire d'acquérir les plus prometteuses. Ce qui changera dans le monde digital sera le nombre et la vitesse de développement de ces jeunes pousses, le digital permettant de sérieux gains de vitesse et de levier.

**Liri Andersson :** Mais il y aura un second aspect, plus nouveau. Le digital permettra de répondre d'une façon bien plus individualisée aux clients. On peut donc s'attendre à ce que les entreprises utilisent un réseau plus étoffé de start-up, pour optimiser leur offre et leur valeur ajoutée. ■

## ARRÊT SUR SOI

## Le dur et le mou

L'activité noble est la stratégie. Réfléchir aux grandes orientations, les mettre en perspective face aux évolutions du marché, trouver un positionnement par rapport à la concurrence, redéfinir le périmètre de l'entreprise en se séparant de certaines activités et en en achetant d'autres. Puis, mettre en œuvre cette stratégie en prenant les décisions au quotidien, en tranchant pour donner les orientations. Voilà ce que les dirigeants aiment faire. Ils ont le sentiment de faire avancer les sujets de fond et de jouer sur le cours des choses. Ils manient des matières intellectuelles et techniques et utilisent toute la virtuosité qui leur a fait réussir de brillantes études. Après, il faut mettre en œuvre. Et pour rester dans le dur, ils se centrent sur l'organisation, les processus, la gouvernance. Ainsi, la mécanique de fonctionnement est réglée comme une horlogerie. Vient ensuite la gestion au quotidien. La réalité reprend ses droits et s'exprime au travers des individus. Plus question de rester dans les concepts et la technique, il faut faire avec des

hommes et des femmes qui ne sont ni prévisibles ni manipulables comme une mécanique. Pour cela, les dirigeants ont besoin de compétences qui viennent de sciences molles – pour éviter cette expression déplaisante on se tourne vers l'anglais qui utilise « soft skills ». Et là, chacun fait comme il peut. Après être passés par de nombreuses formations de toutes sortes, allant de la méditation en pleine conscience au « media training » en passant par le séminaire « Résoudre les conflits », les uns et les autres se débrouillent en combinant le peu qu'ils en ont retenu avec leurs traits de personnalité... Le risque est de garder ce clivage. Mais surtout, de penser de façon stratégique le champ dans lequel on se sent à l'aise et d'agir de façon purement intuitive dans le champ de l'humain. Plus que jamais, dans notre contexte, la cohérence interne à l'entreprise est au cœur de sa performance. Cela suppose de penser les comportements des acteurs, le style relationnel, l'état d'esprit que l'on souhaite voir adopter. Comme toute approche stratégique, il s'agit de comprendre, de faire des choix et d'être rigoureux dans la

mise en œuvre. Comprendre, c'est identifier en quoi les comportements qui correspondent à une logique du passé pourraient faire échouer dans le futur ; décider, c'est choisir quatre ou cinq comportements cibles que tous doivent adopter pour être en lien avec les enjeux stratégiques. La mise en œuvre nécessite d'aider les acteurs à faire évoluer leurs mentalités et leurs comportements, et surtout de veiller à ce que tous les systèmes d'évaluation et de promotion soient cohérents avec ce que l'on déclare attendre d'eux.



ET APRÈS ?

L'art de diriger repose sur la capacité à avoir des approches stratégiques tant sur le business que sur la culture interne. Mais, surtout, de faire en sorte que l'une et l'autre se répondent. C'est ainsi que l'on peut donner du sens aux efforts d'adaptation demandés à chacun. En liant le dur et le mou, l'entreprise devient plus souple et plus adaptable.



ÉRIC ALBERT  
Associé gérant d'Uside  
www.uside.fr



Les rubriques « Ils ont bougé » présentes dans ce numéro, qui rend compte des principaux mouvements à l'intérieur de chaque grande fonction de l'entreprise, nous ont été fournies par notre partenaire **Nomination.fr**, le service de veille et d'information sur les décideurs.

**Web**  
**SUR BUSINESS.LESECHOS.FR**  
 ● Cadres : la recommandation est plus efficace que LinkedIn. Le relationnel fait la différence. echo.st/m310306

**LES ECHOS FORMATION**  
**COMMUNICATION DU DIRIGEANT**  
 Comment délivrer un message impactant ? Affinez votre style de communication et renforcez vos capacités argumentatives en participant à des mises en situation personnalisées.  
[www.lesechos-formation.fr/communication-dirigeant.htm](http://www.lesechos-formation.fr/communication-dirigeant.htm)  
 Un service proposé par Les Echos Solutions