



# Réussir son projet de **TRANSFORMATION DIGITALE**

Livre Blanc

**Chapitre  
« Convictions »**

Guide stratégique à usage des décideurs  
*Best Practices* pour une meilleure exécution

Delivering Transformation. Together.

**sopra  steria**  
CONSULTING

# CONVICTIONS

---

- # La vague digitale
- # L'entreprise organique

## EN RÉSUMÉ

*Agilité, vitesse d'exécution, excellence opérationnelle... et plaisir : voici les mots-clés et l'essentiel à comprendre de la transformation digitale. Un nouveau paradigme d'entreprise voit le jour. Cette vague numérique balaie tout sur son passage mais replace l'humain au cœur des projets.*

# La nouvelle vague digitale

## Changer (vraiment) l'entreprise par le numérique

---

Après l'informatique, le web puis le web 2.0, le digital déferle sur tous les secteurs d'activité. Bénéficiant des innovations et des outils portés par cette nouvelle vague, les entreprises ont décidé de mener leur transformation digitale. Quelles sont les clés de ce changement majeur ? Nos convictions et notre vision sur les méthodes, parfois inhabituelles, à adopter.

### LA VAGUE DIGITALE

#### Le degré le plus abouti du changement

En quelques années à peine, les GAFA (Google, Apple, Facebook ou Amazon) ont bouleversé des pans entiers de l'économie traditionnelle. En même temps, nous voyons naître une société de plus en plus horizontale, avec la fameuse génération « Y » qui ne veut plus d'un système « vertical » et la montée d'une « première génération mondiale »... Des chamboulements qui imposent aux entreprises et aux organisations une réflexion profonde sur l'évolution de leurs modèles. Et qui mènent, *in fine*, à la transformation digitale, avatar

incontournable de cette nouvelle vague numérique qui transforme tout et en profondeur.

Alors que le terme devient très courant, au risque d'être (déjà) galvaudé, revenons aux sources. Concrètement, la transformation digitale peut être vue comme le degré le plus abouti du changement. Une transformation basée sur les technologies et centrée sur l'humain. Une transformation susceptible de changer l'offre, les processus, les interactions avec les clients et le mode de management par une réinvention complète des méthodes et des organisations mais aussi des stratégies, voire des valeurs.

Bref, c'est une nouvelle donne. Une révolution même ! Une vraie cette fois, contrairement aux modifications incrémentales des vagues web et informatiques que nous avons successivement connues. Car cette transformation « postweb » est profonde. Elle intègre toutes les dimensions des avancées technologiques, fait de l'innovation un moteur, bouge la gouvernance et irrigue l'entreprise cellule par cellule.

### UN NOUVEAU STADE DANS L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE

#### Naissance de l'entreprise « organique »

L'évolution de plus en plus rapide des usages, des technologies et des besoins, l'apparition accélérée de nouveaux entrants, et la génération quasi spontanée de nouveaux modèles comme Uber ou de nouveaux modes d'échange comme la *blockchain* s'imposent à tous ceux qui lancent des projets de transformation digitale. Un nouveau paradigme d'entreprise et d'organisation voit alors le jour : agile, véloce, presque incertain, en permanence adaptable... C'est la naissance de l'entreprise « organique ».

Sur le fond, tous les secteurs d'activité sont touchés. L'entreprise en vient à révolutionner ses méthodes de conduite de projets, en s'appuyant sur la technologie comme nous le disions, mais en la rendant de plus en plus transparente... Et surtout, elle replace l'humain en son cœur.

“ Un nouveau paradigme : agile, véloce, presque incertain, en permanence adaptable... C'est la naissance de l'entreprise organique. ”

### CINQ TYPES DE PROJET LIÉS À LA TRANSFORMATION DIGITALE

#### De la disruption à la digitalisation

Sur le terrain, les bonnes pratiques commencent à émerger. Leur analyse permet d'améliorer les démarches de transformation. Pour en faciliter la lecture, le Gartner Group distingue cinq types de projet liés à la transformation digitale :

NATURE DU PROJET	IMPACT	MOUVEMENT DE L'ENTREPRISE
RÉINVENTER LE BUSINESS MODEL (STRATÉGIE)	"Disruptif, je réinvente le métier"	Transformation
TRANSFORMER LE MODELE DE FONCTIONNEMENT	"Je réinvente une façon de faire le métier"	Transformation
OPTIMISER LE BUSINESS PROCESS	"Ce n'est que de l'optimisation"	Transformation
NUMÉRISER	"Je dématérialise les factures par exemple"	Digitalisation
CONDUIRE LES OPÉRATIONS DIGITALES	"Comment je pilote la digitalisation"	Digitalisation

Source : Digital Services Framework de Gartner Group

*Catégorisation en cinq types de projet de la transformation digitale par niveau d'impact et de transformation de l'entreprise. Cette grille clarifie la lisibilité de la transformation, car le digital reste flou.*

Cette modélisation n'obère pas le fait qu'il existe autant de projets que d'entreprises. Dans tous les cas, l'agilité et l'approche itérative, opposées au chemin unique et déterministe, sont essentielles. La méthode : d'abord aligner en cycle court la stratégie digitale sur la stratégie de l'entreprise en identifiant l'apport des nouvelles technologies, et ensuite définir et construire sa *Digital*

## La démarche de transformation digitale pour une grande entreprise

**Il est primordial de conduire en agilité et en parallèle** la réflexion sur la stratégie digitale, la construction de la *Digital Booster Platform* et les projets de transformation.

**La réflexion stratégique** mène à redéfinir sa stratégie en fonction des (nouveaux) objectifs business et à scanner l'univers technologique en partant des usages clients pour établir des choix.

**La construction de la *Digital Booster Platform*** se fait en respectant les quatre lois du SI digital, en proposant une infrastructure *as a service* et avec une approche intégrée de la cybersécurité.

**La mise en œuvre des projets métiers liés à la transformation digitale** comprend l'organisation de pilotage des projets, le management 3.0 des projets, le rôle de l'équipe transformante, les nouvelles méthodes d'innovation et la gestion des changements dans les métiers.

**Les mots-clés de la transformation digitale** sont agilité, vitesse d'exécution, excellence client et plaisir.

Les projets métiers s'appuient sur une *Digital Booster Platform*, qui est elle-même susceptible d'évoluer avec la mise en place des projets. L'ensemble est conduit en agilité avec vitesse : on peut commencer n'importe où, avec l'objectif d'excellence client.

*Booster Platform* en conduisant, en parallèle, les différents projets métiers.

### DES MÉTHODES INHABITUELLES

#### Une posture en mode « aventure »

Le digital est adressé différemment : gestion des incertitudes, mise en service par petits pas en lieu et place des approches classiques, comme le cycle en V ou la mise en service par lots.

Si la transformation digitale peut être projetable à toutes les échelles et dans toutes les mailles de l'entreprise, il subsiste néanmoins des invariants. Sur le terrain, il est urgent d'aller sans cesse plus vite : l'adoption des nouvelles technologies est très rapide, les concurrents innovent sans cesse. Cela nécessite de nouvelles approches et méthodes, et de gérer à des vitesses diffé-

rentes les services mis à disposition des clients, ainsi que les back-offices (approche bimodale). Le *time to market* est de plus en plus court.

D'autres thèmes sont incontournables : accepter l'échec pour savoir aller vite ; assurer la sécurité que réclament des SI de plus en plus ouverts ; bien intégrer le front et le back-office qui évoluent à des rythmes différents, et bien intégrer également les partenaires qui sont mobilisés pour constituer des services de plus en plus multi-fournisseurs. Attention cependant, car la méthode n'est pas unique. Il est nécessaire de l'adapter à chaque contexte et de la faire évoluer. Elle embarquera l'ensemble des parties prenantes, en particulier les acteurs métiers qui seront omniprésents, et fera intervenir les fonctions qui contribuent à la décision (service juridique, contrôle de gestion, etc.), voire même de plus en plus souvent les clients.

Quant à la posture à adopter pour réussir un projet de transformation digitale, il sera peut-être utile d'en changer pour se configurer en mode « aventure » : l'innovation étant par définition incertaine, c'est peut-être la fin des *business cases* traditionnels !

Profondément holistique, nécessitant de considérer les phénomènes comme des totalités, et de conception unitaire et dynamique, la transformation digitale peut voir sa philosophie résumée ainsi :

LE PASSAGE PAR LA TRANSFORMATION DIGITALE	
AVANT	APRÈS
PROGRAMMATIQUE	INCERTAIN
PROJETS	CYCLES COURTS
CONFLITS	AVENTURE HUMAINE
PROCESS GÉNÉRIQUE	ADAPTATION PERMANENTE
CORE SYSTEMS - SILOS	PLATEFORMES
VERTICAL	HORIZONTAL

Pour conclure, n'oublions pas de traiter les principales causes d'échec ou de retard comme par exemple :

- la gouvernance du projet qui peut pâtir de remises en cause ou d'une lenteur des décisions ;
- les freins culturels et le rejet des équipes ;
- le manque de réactivité du chantier infrastructure (le bon mot « *l'intendance suivra* » n'est pas toujours le bienvenu).