



QUEL CODIR A L'AUNE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ENTREPRISE ?

SYNTHESE DE L'ETUDE - PARTENARIAT CERCLE DE L'EXCELLENCE RH/ALTEDIA LEE HECHT HARRISON
4E TROPHEES DES CODIR 2015, 1ER DECEMBRE 2015

A propos de l'étude

La responsabilité du CODIR dans la stratégie de l'entreprise est décisive à l'ère de la transformation digitale, laquelle bouleverse non seulement sa culture mais également son organisation.

Afin de mesurer la perception et la compréhension des enjeux à venir, des impacts et des résistances éventuelles, ainsi que de proposer des éclairages qui soient source d'inspiration pour les entreprises, le Cercle de l'Excellence RH et Altedia Lee Hecht Harrison ont mené conjointement une étude sur ce thème : « Quel CODIR à l'aune de la transformation digitale de l'entreprise ? ».

Cette étude s'est tenue du 21 septembre 2015 au 29 octobre 2015 sous la forme d'une enquête en ligne composée de 12 questions, adressée par email à un échantillon de PDG, DG, Membre de Comex/Codir (122 répondants), et complétée par des interviews conduites par Altedia auprès d'une vingtaine de dirigeants.



Contacts

Clémence BOULON
Cercle de l'Excellence RH
Tél : 01.47.43.15.63
clemence.boulon@groupe-rhm.com

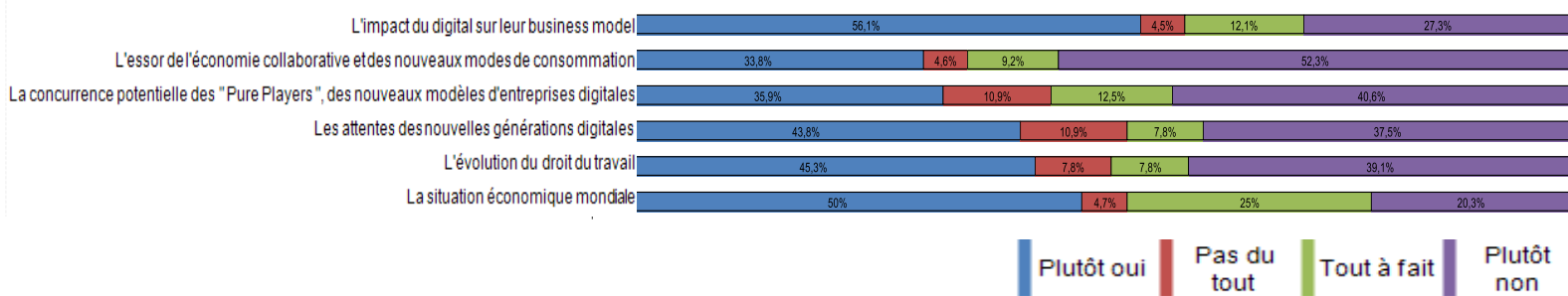
Stéphanie BERTRAND
Altedia Lee Hecht Harrison
Tél : 01.44.91.50.55
stephanie.bertrand@altedia.fr

SYNTHESE

1. Les CODIR ont largement basculé de la réaction à l'anticipation

S'il fallait s'en assurer, c'est désormais chose faite : Près de 70% des CODIR interrogés anticipent l'impact du digital sur leur business model (Figure 1), faisant ainsi la preuve que la transformation digitale des organisations n'est plus considérée comme un épiphénomène circonscrit aux outils et aux usages ou un simple phénomène de mode.

Figure 1 – Question 1 : D'après vous, le CODIR d'aujourd'hui anticipe-t-il les ruptures suivantes :

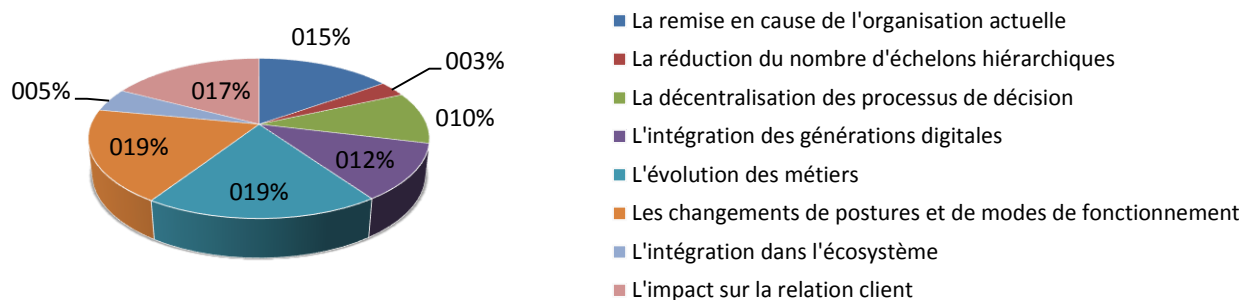


2. Deux conséquences majeures pour les hommes et l'organisation

Les CODIR doivent d'ores et déjà se préparer à traiter deux conséquences directes de la transformation digitale de l'entreprise :

- Concernant les collaborateurs : Pour près de 50% des CODIR, l'évolution des métiers, les changements de postures et l'intégration des générations digitales vont affecter les compétences et les modes de fonctionnement de chacun.
- Concernant l'organisation : Pour près de 30% des CODIR, la transformation digitale de l'entreprise remet en question son organisation actuelle, le nombre d'échelons hiérarchiques et les processus de décision.

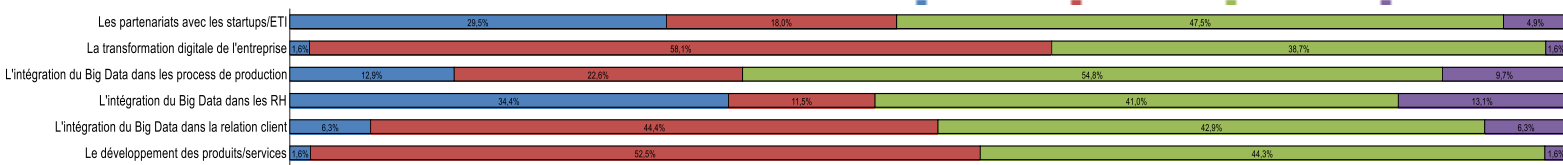
Figure 2 – Question 4 : Quels sont les premiers impacts du digital que doit traiter le CODIR ?



3. Des innovations prioritaires

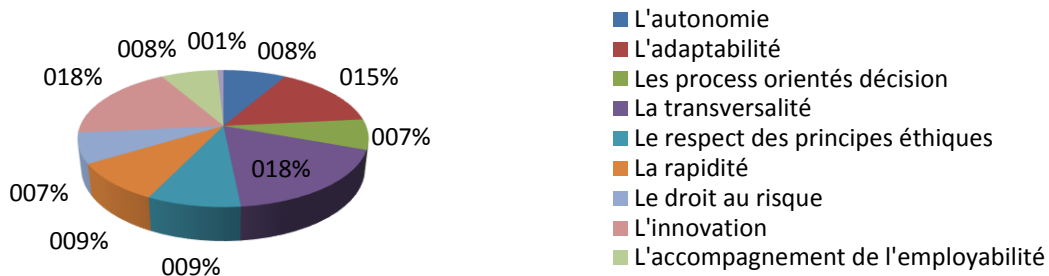
Qu'est-ce que l'innovation pour la majorité des CODIR répondants ? Il s'agit pour 97% d'entre eux de développer de nouveaux produits et services, tout en intégrant de nouvelles pratiques digitales dans leurs relations client (87%) et dans les process de production (77%) (Figure 3). L'entreprise innovante fait aussi la preuve d'une agile ambidextrie dans ses processus d'exploitation actuelle et dans sa politique d'exploration de nouvelles opportunités, comme l'avait déjà relevé la série d'entretiens avec des dirigeants menée dans le cadre de l'ouvrage *L'éternité en héritage*, co-écrit par Isabelle Lamothe et Alain Bloch¹ en 2014.

Figure 3 - Question 6 : Quelles innovations le CODIR doit-il initier pour préparer l'avenir ?



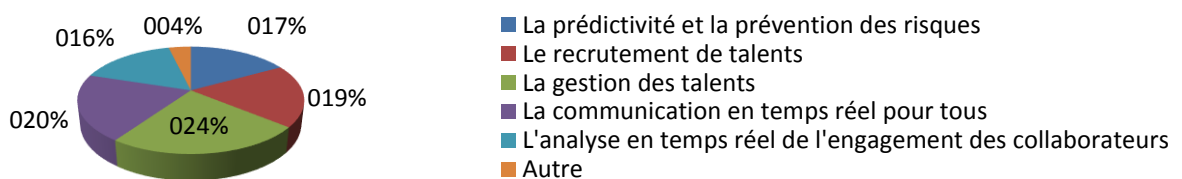
Les nouvelles pratiques de management fondatrices d'une culture digitale, à savoir sens de l'innovation, transversalité, adaptabilité et rapidité, sont très bien perçues par les 60% des CODIR (Figure 4).

Figure 4 - Question 8 : Quelles pratiques de management le CODIR de demain devra-t-il soutenir ?



Concernant les ressources humaines, deux axes principaux ressortent (Figure 5): la gestion et le recrutement de talents d'une part (43%), l'engagement et la préservation du bien-être d'autre part (33%).

Figure 5 - Question 9 : Quelles innovations RH le CODIR de demain devra-t-il encourager ?

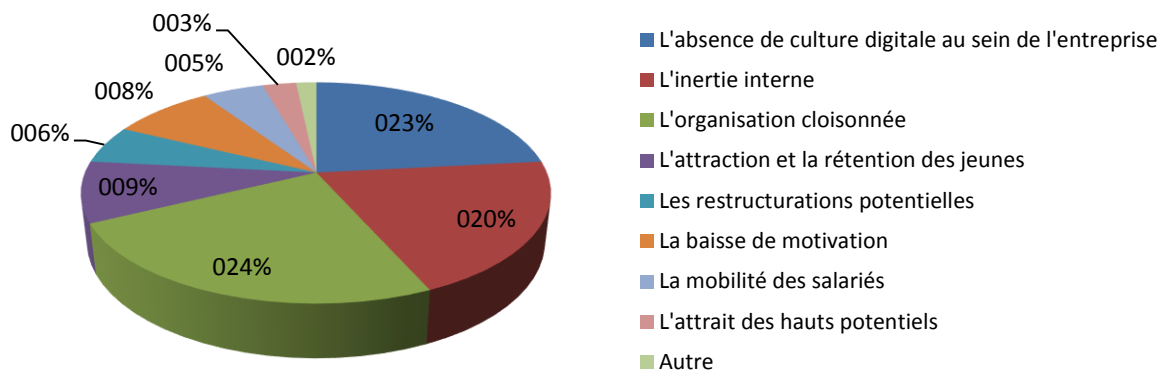


¹ L'éternité en héritage, Enquête sur les secrets de la résilience des organisations, Isabelle Lamothe et Alain Bloch, Broché, 2014

4. Des résistances à la transformation à prévenir

L'organisation et la culture de l'entreprise restent au cœur des préoccupations des CODIR interrogés. En effet, les facteurs de risques à traiter dès aujourd'hui sont pour 44% des CODIR le cloisonnement et l'inertie de l'organisation actuelle, et pour 23% d'entre eux l'absence de culture digitale au sein de l'entreprise (Figure 6).

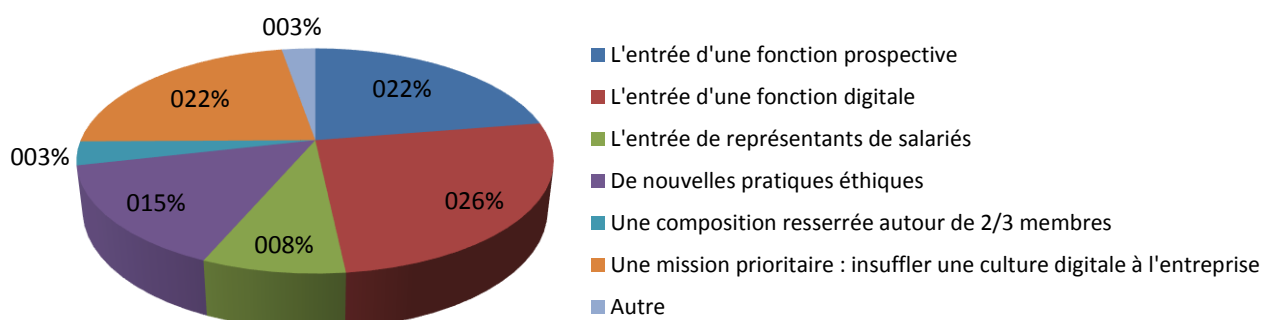
Figure 6 – Question 5 : Quels risques le CODIR doit-il traiter dès aujourd'hui ?



5. Un nouvel ADN « digital » pour le CODIR

Dans ce nouveau contexte, des symboles forts marqueront la prise en compte d'un ADN « digital » du CODIR (Figure 7) : l'entrée en son sein de nouvelles fonctions, « Chief Digital Officer » (26%), « Chief Innovation Officer » (22%), ainsi que l'attribution d'une mission prioritaire: « insuffler une culture digitale à l'entreprise » (22%).

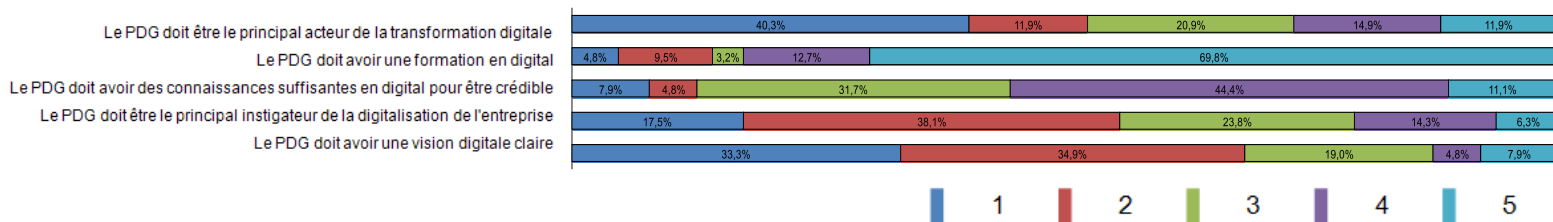
Figure 7 – Question 10 : Quelles seront, selon vous, les principales caractéristiques du CODIR de demain ?



6. Une transformation digitale incarnée

Pour 57,5% des CODIR répondants, le PDG digital se caractérise par sa capacité à incarner la transformation numérique, en étant son principal acteur et instigateur. Il ouvre la route de la transformation à l'aide d'une vision claire et partagée de cette dernière. Sa crédibilité et sa légitimité reposent sur des connaissances avérées concernant la culture digitale, quitte à prendre le même chemin que ses collaborateurs et acquérir de nouvelles compétences en la matière (Figure 8).

Figure 8 – Question 11 : Quelles sont, selon vous, les principales caractéristiques du PDG Digital ?



En conclusion

Cette enquête menée conjointement par le Cercle de l'Excellence RH et Altedia Lee Hecht Harrison est révélatrice des attentes, des ambitions et des stratégies de transformation des CODIR.

L'enquête est également révélatrice de l'absence d'anticipation de certains enjeux cruciaux qui accompagnent cette transformation digitale, notamment celui de la question de l'éthique. Seuls 15% des répondants la placent au cœur de l'ADN du CODIR de demain (figure 7). Or, l'accompagnement de la transformation digitale de l'entreprise devra répondre à d'impérieuses questions de responsabilité sociale, sociétale et éthique à l'ère de la massification des données tant personnelles que professionnelles.