



Le Change Digital

L'intégration du sujet Digital au
sein des entreprises en 2014

Novembre 2014

<http://chaire-changement.essec.edu>

Sommaire

Synthèse	p.6
Partie 1 : La maturité digitale des entreprises	p.10
Partie 2 : Le digital et la conduite du changement	p.18
Partie 3 : Les clés de la réussite de la transformation digitale	p.23

Avant-propos



David Autissier
Directeur Chaire ESSEC
du Changement
david.autissier@essec.edu

Le digital est en passe de devenir la préoccupation première de toutes les organisations avec un double enjeu : réussir les projets digitaux et réussir la transformation digitale.

Comment différencier le digital d'une application informatique classique ? Le digital est un applicatif informatique avec une portabilité multi-supports permettant une utilisation sans contrainte de temps et d'espace. En cela, le digital ne réside pas dans un simple déploiement d'application informatique mais nécessite de revoir en profondeur les usages, les pratiques, les organisations et la culture.

Ce livre blanc s'inscrit dans le projet de comprendre cette transformation digitale et comment des techniques gestionnaires telles que la conduite du changement peuvent aider et accompagner cette mutation.

Ce livre blanc a été réalisé à partir des réponses des participants aux rencontres internationales du changement 2014. Le travail d'analyse et de synthèse a été réalisé par l'équipe de recherche de la chaire supervisée par Jean Pierre Le Cam de la Société Générale, partenaire de la chaire ESSEC du Changement.

Méthodologie

A l'occasion des Rencontres Internationales du Changement (RIC 2014) sur le thème du *change digital* les 24 et 25 septembre 2014, les participants ont été invités à répondre à un questionnaire de 20 questions détaillées à la page suivante. Cela s'est fait dans le cadre d'un atelier « livre blanc ».

104 personnes ont répondu à ce questionnaire dans son intégralité, permettant ainsi d'avoir une base de réponses substantielle pour avancer des tendances sur les différents points et avoir une image du Change Digital en entreprise.

Les répondants sont à 80% issus de grands groupes industriels et de services. Ils occupent tous des fonctions à responsabilités. Les répondants se répartissent de la manière suivante :

- 10 % de consultants
- 30% appartiennent à des fonctions support (RH, IT, Organisation, Conduite du changement)
- 30% sont des responsables métiers
- 30 % sont des chefs de projet

Nous avons organisé les réponses aux questions en trois grands thèmes qui sont :

- La maturité digitale des entreprises
- Le digital et la conduite du changement
- Les clés de la réussite de la transformation digitale

Vous trouverez dans ce document une synthèse avec les chiffres clés de ce livre blanc et ensuite le détail avec des analyses pour les différentes questions quantitatives et qualitatives.

Détail du questionnaire

Question 1 : Sur une échelle de 1 à 5 comment évaluez-vous la maturité digitale de votre entreprise (5 étant la maturité la plus forte) ?

Question 2 : Pensez-vous que votre entreprise ait pris conscience de l'importance du digital ? oui/non

Question 3 : Les dirigeants de votre entreprise ont-ils intégré le digital dans les projets stratégiques ? oui/non

Question 4 : Y a-t-il une stratégie digitale clairement établie dans votre entreprise ? oui/non

Question 5 : Le management est-il conscient de son rôle de co constructeur des nouveaux usages avec les technologies digitales ? oui/ non

Question 6 : Sur une échelle de 1 à 5 comment évaluez-vous la maturité digitale des managers de votre entreprise (5 étant la maturité la plus forte) ?

Question 7 : Y a-t-il des grands projets sur le thème du digital qui sont lancés ? oui/non

Question 8 : Depuis combien de temps votre entreprise réalise-t-elle des projets en digital ? plus de 5 ans, entre 3 et 5 ans, entre 3 et 1 an, moins d'un an

Question 9 : Pensez-vous que votre entreprise devrait créer une direction ou mission dédiée au digital ? oui / non est-ce déjà fait ? oui/non

Question 10 : Parmi les projets digitaux suivants, quels sont ceux que votre entreprise a lancés ? Pour les projets réalisés, quel est le niveau de perception (entre 5 et 1 avec 5 étant le plus satisfait) RSE, Applications spécifiques dédiées clients, Applications spécifiques dédiées pour le fonctionnement internes, MOOC et classes virtuelles

Question 11 : Donnez les autres projets digitaux envisagés dans votre entreprise ?

Question 12 : Pensez-vous que les techniques de conduite du changement classiques soient suffisantes pour accompagner les projets avec des technologies digitales ? oui/non

Question 13 : Les techniques de conduite du changement utilisent-elles des technologies digitales ? oui/non si oui lesquelles

Question 14 : Pouvez décrire ce qui se fait dans votre entreprise en matière digitale en relation avec les clients ? Vous pouvez décrire des projets par exemple.

Question 15 : Pouvez décrire ce qui se fait dans votre entreprise en matière digitale en matière de coordination entre les personnes ? Vous pouvez décrire des projets par exemple.

Question 16 : D'après vous comment se fait la révolution digitale en entreprise ?

- En installation des applications par mimétisme et pression des acteurs vendeurs et prescripteur oui/non
- Par une réflexion sur la valeur ajoutée du digital dans l'entreprise oui/non
- Par des expérimentations de terrain pouvant être généralisées
- Par un schéma directeur

Question 17 : Comment votre entreprise, au travers des principaux responsables, se construit-elle une connaissance de ce qui est pertinent à faire en matière digitale ?

- Par des benchmarks
- Par les informations données par les éditeurs de solutions et les cabinets de conseil prescripteurs
- Par des lectures
- Par des séminaires et formations
- Par des expériences

Question 18 : Pensez-vous qu'il faille faire subir un big bang digital aux entreprises ? si oui sur quelles formes ?

Question 19 : Quelles sont pour vous les entreprises qui ont réussi leur révolution digitale ?

Question 20 : Pour réussir la transformation digitale, que préconiseriez-vous à votre entreprise ?

Synthèse

Le mouvement digital est en marche avec des choses à revoir : la stratégie digitale et le fait d'embarquer les managers

60 % affirment que leur entreprise n'est pas mature sur le digital

86 % des entreprises ont intégré le digital comme une priorité

66 % des dirigeants ont pris conscience de l'importance du digital

30 % des entreprises ont une stratégie digitale lisible

66% des managers ne voient pas leur rôle de co-constructeur des nouveaux usages

90 % des managers déclarent une faible maturité digitale

66 % des entreprises ont une expérience de moins de trois ans sur le digital

70 % des entreprises ont lancé de gros projets sur le digital

38 % des entreprises ont créé une direction digitale

60 % des entreprises ont des RSE, applications clients et applications internes

Une conduite du changement digitale à inventer

80 % pensent que les techniques de conduite du changement classiques ne sont pas adaptées à la transformation digitale

Dans seulement **33 %** la conduite du changement mobilise des technologies digitale.

Les principales technologies digitales à disposition de la conduite du changement sont :

- **RSE**
- **Webinar**
- **Mooc**
- **e-workshop**
- **Moteur d'analyse sémantique**
- **Questionnaires en ligne**

Pas de révolution radicale mais une évolution permise par l'expérimentation et l'évolution des comportements dans une logique de co-construction

Pour **80%** la révolution digitale se fera par des expérimentations, une réflexion sur la valeur ajoutée du digital

66 % pensent que le meilleur moyen pour réaliser la transformation digitale consiste à réaliser soi même des expériences et à envisager leur généralisation

60 % voient la transformation digitale comme une évolution et non une révolution radicale de l'existant

Les principaux facteurs de réussite de la transformation digitale sont dans l'ordre:

- **les usages**
- **les comportements**
- **le sens**
- **le mode collaboratif**
- **les expérimentations**

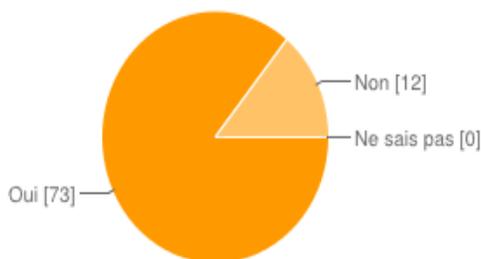
Partie 1

La maturité digitale des entreprises

Le Digital, une nécessité reconnue mais insuffisamment intégrée ..

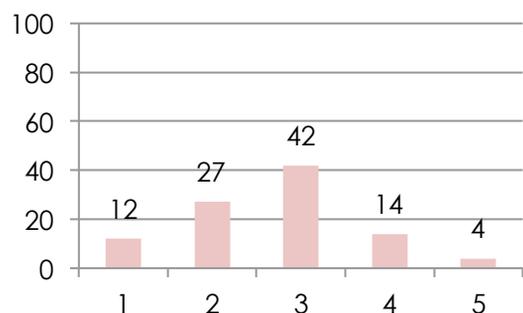
La maturité digitale des entreprises est majoritairement positionnée sur un niveau médian, à 3 sur 5, et ce pour plus de 40% de répondants. Ce qui signifie qu'une prise en compte des problématiques digitales est globalement observée mais qu'il reste encore du chemin avant d'atteindre une réelle maturité digitale de l'entreprise. On note également que la part de répondants en dessous de cette note médiane de 3/5 est supérieure (39%) à la part des répondants au-dessus de la note médiane (18%). Les répondants jugent que la maturité digitale de l'organisation est plutôt insuffisante par rapport à ce qu'ils pensent qu'elle devrait être.

Pensez-vous que votre entreprise ait pris conscience de l'importance du digital ?



La prise de conscience de l'importance du digital se retrouve dans 86 % des organisations....

Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous la maturité digitale de votre entreprise ?



...Mais dont 60% affirment que la maturité digitale de leur entreprise est insuffisante.

Si la maturité digitale semble moyenne et en construction, la prise de conscience des enjeux du digital est très élevée, à 86%.

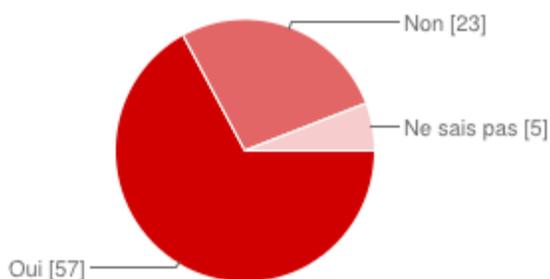
L'écart entre ces 2 constats nous incite à nous questionner les difficultés que peuvent rencontrer les entreprises à :

- Opérationnaliser sur le terrain leur vision stratégique sur le digital (faire avancer les projets, donner du sens sur les enjeux digitaux, décliner les enjeux digitaux à tous les niveaux de l'entreprise),
- Réussir une vraie transformation des usages digitaux de l'entreprise, avec des changements de fonds et pas seulement des initiatives « en surface »,
- Répondre aux enjeux forts de l'omnicanalité et de l'expérience client digitale, bâtir une réelle stratégie marketing/communication intégrant le social media,
- Réussir la transformation des postures et des comportements en interne vers des modes de fonctionnement moins cloisonnés, des styles de management facilitant la coopération et une culture d'organisation moins verticale (intégration des réseaux sociaux d'entreprise notamment).

Des dirigeants convaincus mais pas de stratégie digitale...

La problématique du digital semble être perçue comme une préoccupation du top management. Sa traduction dans les projets stratégiques semble d'ailleurs reconnue à 67%. Les initiatives digitales foisonnent ici et là dans les différentes fonctions de l'entreprise.

Les dirigeants de votre entreprise ont-ils intégré le digital dans les projets stratégiques ?

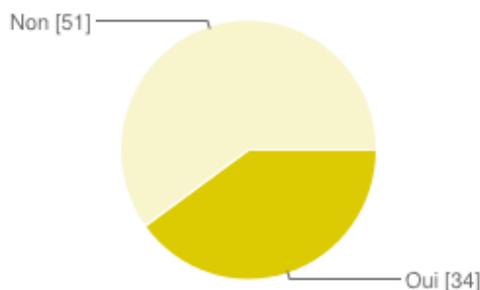


Les 2/3 des dirigeants ont pris conscience de l'importance du digital dans les projets

Stratégie digitale lisible

Là où le bât blesse c'est quand cette prise de conscience forte des problématiques digitales, couplée à la déclinaison du digital dans des initiatives et projets divers, ne façonnent pas pour autant dans 60% des cas une vraie stratégie digitale claire, robuste et partagée.

Y-a-t-il une stratégie digitale clairement établie dans votre entreprise ?

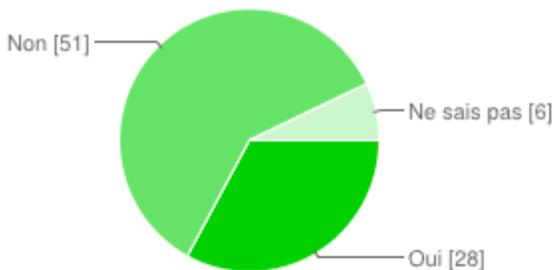


Seulement 30% des entreprises ont une stratégie digitale visible.

Des managers en questionnement

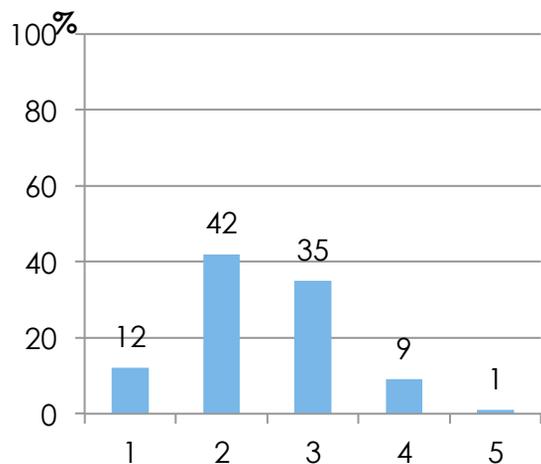
A cela s'ajoute la perception que si le management semble avoir compris et intégré les enjeux du digital dans les projets, il n'est visiblement pas suffisamment impliqué dans son rôle de co-construction des nouveaux usages digitaux dans 60% des cas. Cette transition digitale des usages ne se fera pas sans lui, ni sans une certaine exemplarité managériale à tous les niveaux.

Le management est-il conscient de son rôle de co-constructeur des nouveaux usages avec les technologies digitales ?



Les 2/3 des managers n'ont pas pris conscience de leur rôle de co-constructeur des nouveaux usages digitaux

Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous la maturité digitale des managers de votre entreprise ?

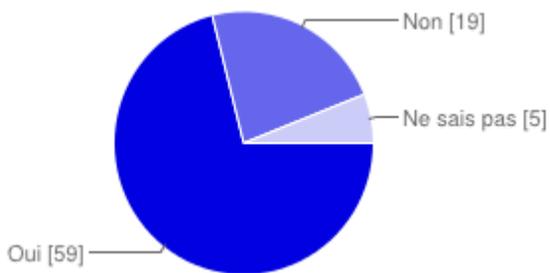


90 % des managers déclarent ne pas avoir une maturité digitale.

Sur la maturité des pratiques managériales en matière de digital, là encore les constats révèlent des faiblesses avec uniquement 10% de managers affichant une maturité supérieure à 3 sur 5. Là encore, cela nous interpelle sur la réalité derrière ces chiffres : les managers font-ils preuve d'un manque de compréhension des enjeux digitaux ? D'une difficulté à maîtriser les technologies et usages digitaux ? D'un manque de vision ou de capacité dans l'intégration des problématiques digitales dans leurs fonctions, activités et projets ?

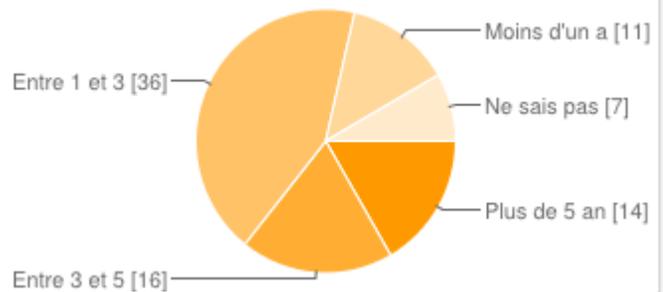
Beaucoup de projets mais une expérience de moins de 3 ans

Y-a-t-il des grands projets sur le thème du digital qui sont lancés ?



70 % des entreprises ont lancé des grands projets digitaux.

Depuis combien de temps votre entreprise réalise-t-elle des projets en digital ?



35 % des entreprises ont une antériorité de plus de 3 ans sur le sujet du digital.

Quasiment 70% des entreprises ont lancé des grands projets digitaux, essentiellement dans les 5 dernières années (dans 60% des cas), mais dans le même temps, 60% des répondants semblent ne pas y voir clair sur une vraie stratégie digitale. Deux possibilités :

- soit la stratégie digitale de l'entreprise se limite à une somme de projets et d'initiatives apposés les uns à côté des autres sans véritable articulation stratégique
- soit le top management peine à insuffler et faire comprendre sa vision et le sens donné aux enjeux et aux initiatives digitales

Soit un peu des deux... Quoiqu'il arrive, et c'est bien toute la difficulté de la « révolution digitale », elle nécessite souvent un vrai changement de rupture qui oblige à repenser les business models, les modes de distribution et de vente, la gestion de la relation et de la satisfaction client, etc. Si cette transformation digitale s'avère être dans les faits une somme de changements incrémentaux via des projets sans réelle cohérence les uns par rapport aux autres, la transition qu'ils permettront ne constituera pas en soi une vraie transformation de fond. Plusieurs secteurs d'activité se retrouvent aujourd'hui dans une situation délicate en ayant pensé pouvoir négocier le virage digital avec des changements incrémentaux au lieu de véritables changements de rupture, comme le secteur de la photographie, de la vente, de l'édition, de la musique etc. (Kodak, Motorola, Virgin megastore, etc.).

Le lancement des projets digitaux est récent. Moins de 3 ans pour 55% et moins d'un an pour 13 %. 35 % des entreprises ont une antériorité de plus de 3 ans sur le sujet. Ces chiffres montrent une jeunesse des entreprises sur le sujet digital.

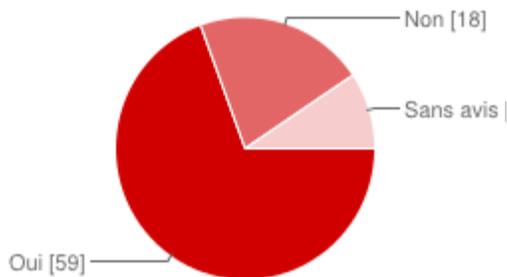
La tentation de créer une structure, est-ce utile ?

En ce qui concerne l'ancrage organisationnel du digital et de ses enjeux, il est l'un des révélateurs du niveau de maturité des entreprises sur le digital.

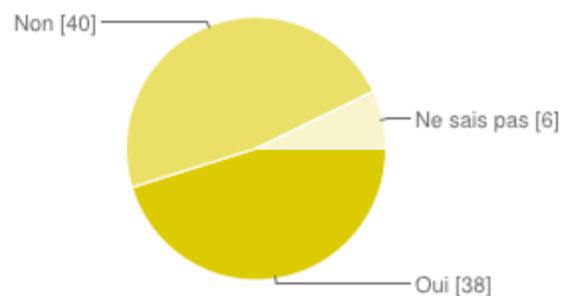
Le fait que 45% des entreprises aient déjà traduit les enjeux du digital par la création d'un service, d'une direction ou une mission dédiée montre l'intérêt porté au sujet.

A noter que les attentes sont fortes en la matière puisque quasiment 70% des répondants plébiscitent cet ancrage organisationnel du digital.

Pensez-vous que votre entreprise devrait créer une direction ou mission dédiée au digital ?



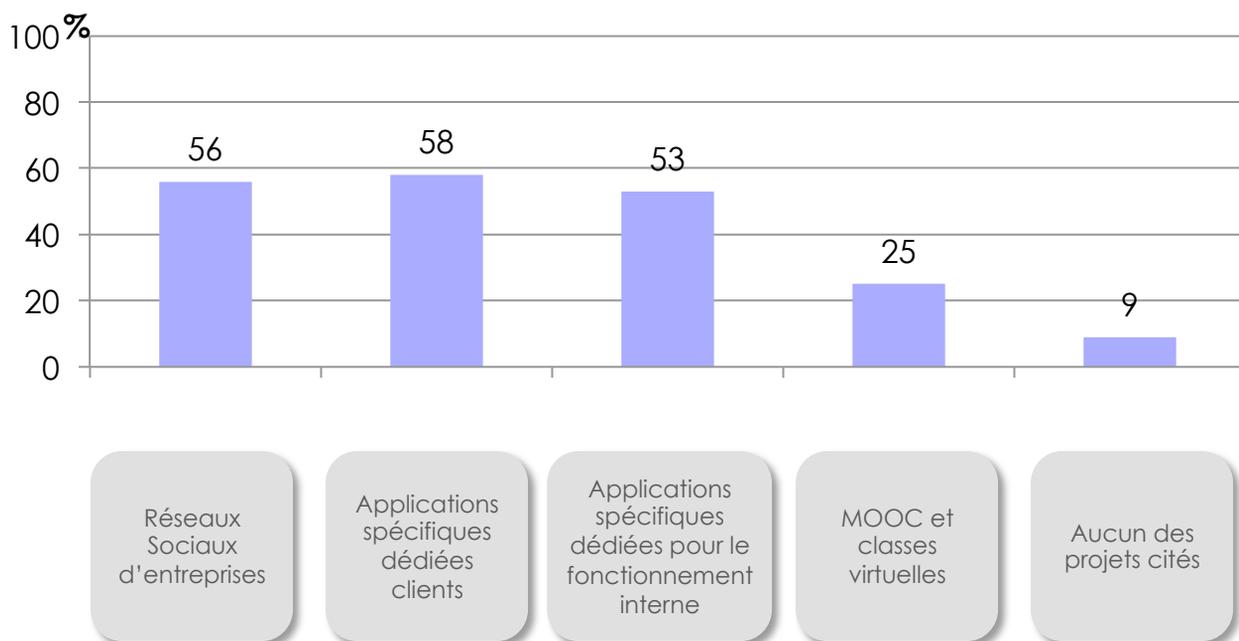
Est-ce déjà fait ?



38% des entreprises ont créé une direction dédiée au digital et 70 % le souhaitent.

RSE et Front office dominant le digital

Parmi les projets digitaux suivants, quels sont ceux que votre entreprise a lancés ?



Les projets digitaux les plus fréquents (dans plus de 50 % des entreprises) sont les RSE et la relation client.

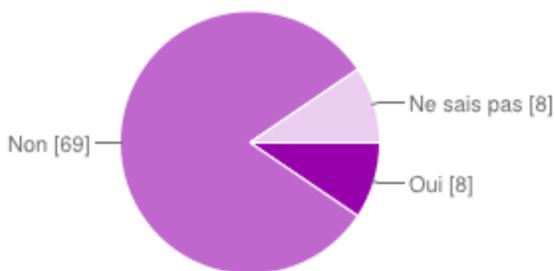
Les projets relatifs au digital working concernent principalement la gestion de la relation client digitale (58%), la mise en place des réseaux sociaux d'entreprise (56%) ou autres applications spécifiques dédiées à l'interne (53%). Les MOOC et classes virtuelles font leur apparition pour 1 entreprise sur 4. Les autres initiatives digitales concernent essentiellement le déploiement d'un parc matériel adapté à ces nouveautés applicatives (tablettes, smartphone, etc.), le déploiement du travail collaboratif sous toutes ses formes et la dématérialisation des processus (achats, fournisseurs, clients, etc.).

Partie 2

Le digital et la conduite du changement

La nécessité d'inventer un change digital

Pensez-vous que les techniques de conduite du changement classiques soient suffisantes pour accompagner les projets avec des technologies digitales ?



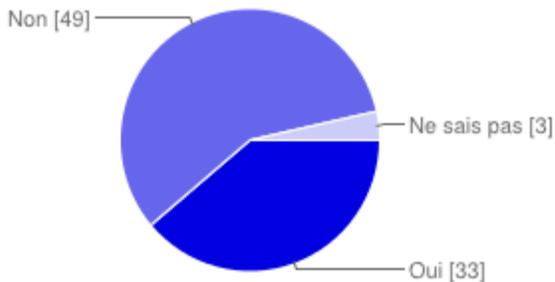
80 % pensent que les techniques classiques de conduite du changement sont insuffisantes pour gérer les projets digitaux.

La transformation digitale des entreprises s'apparente certes à une mutation technologique et applicative mais surtout à une évolution des usages et des comportements : plus de coopération, des organisations moins verticales, plus d'orientation client, un repositionnement de la valeur ajoutée de chacun dans la chaîne de valeur de l'entreprise. De fait, cette transition des usages et des modes de fonctionnement s'accompagne par un certain nombre de freins et de résistances au changement : la peur de ne pas maîtriser les nouvelles technologies, d'être dépassé ; un questionnement sur la place de chacun dans la relation client omnicanale (concurrence des médias digitaux perçue par les collaborateurs), le choc frontal entre les nouveaux modes de collaboration et de communication permis par les réseaux sociaux et les anciens styles de management très verticaux et marqués par le command&control. Dans ce nouveau paysage où les technologies sont de plus en plus intuitives dans leur utilisation, les projets déployés plus rapidement, les attentes en matière de conduite du changement évoluent. Plus de 80% des entreprises estiment que les anciennes méthodes de conduite du changement ne sont pas adaptées à ce nouveau paysage digital.

La conduite du changement, dans un monde digital se veut le reflet des tendances disruptives apportées par le digital, à savoir une conduite du changement :

- Plus rapide
- Impliquant une meilleure connaissance des besoins de ses clients
- Centrée sur les hommes et leurs usages, moins sur les process et les outils
- Interactive et instantanée
- A tout moment
- En tout lieu – nomade
- Multicanale
- Transversale, capable de briser les silos
- Qui favorise l'apprentissage par l'expérience de chacun
- Qui favorise la mise en réseau et l'animation des communautés et des réseaux

Intégrer du digital dans les pratiques de conduite du changement



Dans les 2/3 des situations, la conduite du changement ne mobilise pas le digital.

Si dans 80% des cas, les anciennes méthodes de conduite du changement ne sont pas adaptées pour accompagner la transformation digitale de l'entreprise, près d'un répondant sur 2 avoue ne pas faire appel aux technologies digitales pour accompagner le changement. Cela reflète le temps nécessaire pour que l'entreprise équipe et dote les différentes fonctions et les différents niveaux hiérarchiques du matériel (tablettes, smartphones) et des applicatifs permettant d'utiliser des technologies digitales pour accompagner le changement (eWorkshops, eSurveys, Apps smartdevices, MOOC, etc.).

Quelques exemples d'outils digitaux permettant d'accompagner le changement :

- Doodle : permet de faire voter des participants pour des tendances, des options.
- Google Form : l'un des outils de eSurvey (questionnaires en ligne) les plus faciles et les plus intuitifs. Cet outil permet notamment d'administrer des baromètres d'acceptation du changement en ligne de manière anonyme
- Workshop Factory : outil informatique regroupant des dizaines de eWorkshops participatifs et digitaux, des quizz, un livetweet pour permettre à un groupe de commenter et de poser des questions en live
- App. Change Readyness Assessor : application smartphone et tablette pour évaluer le niveau d'acceptation du changement sur un projet.

Les MOOC (Massive OpenOnline Courses), les réseaux sociaux internes (communautés, blogs, wikis, chats, etc.), les espaces de travail collaboratifs, les classes virtuelles, les webinars et les serious games font bien-sûr également partie des outils qui se développent fortement depuis quelques années.

L'usage des outils digitaux d'accompagnement du changement répond à plusieurs finalités :

- une finalité dite de « walk the talk » : on ne peut plus décréter que le digital est un enjeu majeur de l'entreprise et accompagner le changement qu'il implique avec des techniques classiques. On est là face à un enjeu de cohérence et d'exemplarité.
- un enjeu de rapidité : la plupart des technologies digitales citées ci-dessous permettent de manière rapide et facile de conduire une action de conduite du changement (un article de blog, l'organisation d'un webinar, la décision d'utiliser un eWorkshop, etc.). Le temps de préparation et d'ingénierie pédagogique est réduit à son minimum. Cela permet notamment de se concentrer sur la stratégie de conduite du changement et non plus sur la construction des outils.
- Un enjeu d'efficacité des outils de conduite du changement : les outils de conduite du changement à l'ère du digital laissent une place croissante à l'expérientiel et donc à un apprentissage du changement qui est facilité par la prise de conscience et l'engagement déclenchés grâce à ces nouveaux outils. L'expérience vécue lors d'un eWorkshop, d'un MOOC ou d'un serious games permet d'activer des déclencheurs psycho-comportementaux en faveur d'un changement, qui vont bien au-delà des techniques classiques.
- Un enjeu organisationnel : avec des organisations mondialisées et dispersées géographiquement, l'unité de temps et de lieu permise par les outils digitaux d'accompagnement du changement comporte de véritables avantages pour les entreprises globalisées sur plusieurs marchés géographiquement dispersés

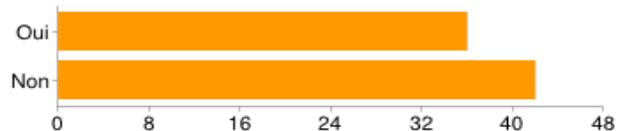
Partie 3

Les clés de la réussite de la transformation digitale

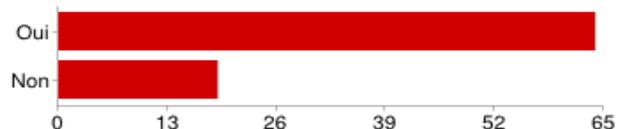
La transformation digitale par expérimentations et apports de valeur ajoutée

Comment la transformation digitale doit-elle être réalisée ?

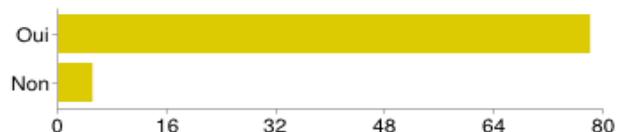
En installant des applications par mimétisme et pression des acteurs vendeurs et prescripteurs



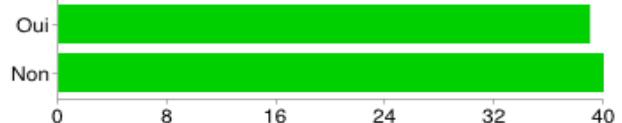
Par une réflexion sur la valeur ajoutée du digital dans l'entreprise



Par des expérimentations de terrain pouvant être généralisées



Par un schéma directeur



Pour 80% la révolution digitale se fera par des expérimentations, une réflexion sur la valeur ajoutée du digital.

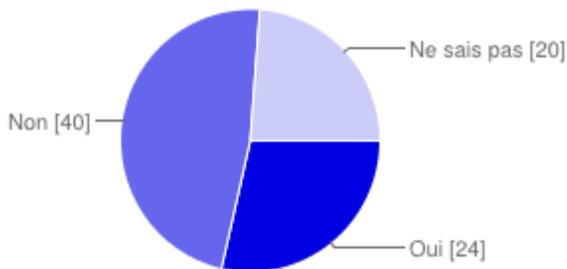
Concernant la manière dont se déroule la révolution digitale au sein des entreprises, les constats plébiscitent largement les expérimentations terrains pouvant être généralisées dans 92% des cas et la réflexion sur la valeur ajoutée donnée au digital pour l'entreprise. Cette dualité entre le pragmatisme d'un côté et la quête de sens et de valeur pour le business de l'autre est très caractéristique du rapport que les collaborateurs entretiennent vis-à-vis de la transformation digitale de leur organisation : une volonté de comprendre les enjeux, la stratégie, le sens donné à cette transformation, et la conviction qu'elle ne pourra se faire que sur la base d'une implication réelle et progressive du terrain, par l'expérimentation, puis par une généralisation par capillarité.

La transformation digitale en mode transition et non big bang

Par des benchmarks	53	62%
Par les informations données par les éditeurs de solutions et les cabinets de conseil prescripteurs	43	51%
Par des lectures	35	41%
Par des séminaires et formations	42	49%
Par des expériences	51	60%

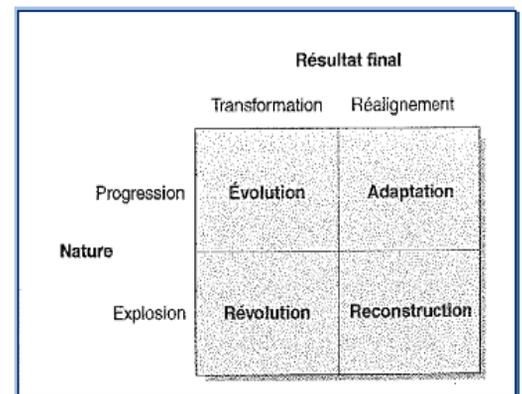
Pour les 2/3 des répondants, la connaissance de ce qui est pertinent en terme de digital se construit dans les expériences digitales internes .

Pensez-vous qu'il faille faire subir un big bang digital aux entreprises ?



La transition digitale doit-elle s'apparenter pour l'entreprise à une transformation ou à un réalignement? Doit-elle être très rapide ou progressive ? Julia Balogun dans son ouvrage sur les Stratégies du changement (Balogun J., Hope Hailey V., *Stratégies du changement*, Pearson Education, 2005), modélise les types de changement autour de ces 2 variables.

Quand on qualifie la mutation digitale des entreprises de « révolution », on suppose donc que ce changement doit s'apparenter à une transformation de fond et qu'elle doit se faire de manière explosive. En réalité, très peu d'entreprises ont vraiment pris la voie de la « révolution ». La majorité ont assumé que cette transformation devra être un changement de fond, avec une modification de paradigme, pas uniquement un changement incrémental de niveau 1. Mais le changement de paradigme suppose une modification tellement profonde des valeurs, mythes, rites, systèmes de management de l'entreprise, que la nature du changement est souvent plus progressive que le top management ne le souhaiterait. On a ici à faire dans le modèle de J.Balogun à une évolution (transformation progressive). Ce constat est confirmé par les répondants à l'étude qui plébiscitent uniquement à hauteur de 47% le fait qu'il faille faire subir aux entreprises un « big bang » digital.



Usages, comportements, sens, mode collaboratif, expérimentation pour réussir la transformation digitale

Pour réussir la transformation digitale, que préconiserez-vous à votre entreprise ? Et éventuellement la forme que prendrait un big bang digital si nécessaire ?

Axes préconisés	Messages	Nb
# 1 DEVELOPPER ET ACCOMPAGNER CE CHANGEMENT VERS DE NOUVEAUX USAGES ET COMPORTEMENTS	<i>Par le développement des usages et des comportements, un accompagnement du changement par l'acculturation partout dans l'entreprise (toutes les strates, tous les process), par l'ouverture d'esprit, apprendre à voir les choses sous un angle différent, conduire le changement digital en interne avec des personnes dédiées, par une déstructuration de nos modes de pensée actuels et de nos conceptions, oser, accepter de prendre des risques, bien partir des usages et non de la technologie, développer un sentiment d'appartenance à cette mouvance, améliorer l'écoute, dépasser les réticences culturelles, vers une culture de coopération</i>	35
# 2 TRAVAILLER LA VISION STRATEGIQUE, LES ENJEUX, LE SENS	<i>Sous l'angle d'une vision claire, de la stratégie, des enjeux partagés et du sens donné, des messages forts et constants des dirigeants, ne pas prendre le digital pour une fin en soi, un top management exemplaire, un sponsorship fort, envoyer le CODIR en séminaire pour réfléchir à ces questions en atelier, un volontarisme fort et assumé, expliquer le pourquoi, une intention portée par une vision et des moyens</i>	30
# 3 IMPLIQUER TOUS LES ACTEURS DANS UNE DEMARCHE COLLABORATIVE	<i>Par l'implication de tous les acteurs dans une démarche collaborative, donner la parole aux salariés, faire des groupes de travail en mélangeant les cultures et les âges, un grand forum sur la remise en question du leadership, la co-construction, ne pas se contenter de l'avis des décideurs, entraîner tous les collaborateurs dans le monde digital, demander aux équipes ce dont elles ont besoin, écouter les collaborateurs ils ont des bonnes idées, leur donner un espace d'expression</i>	23
# 4 EXPERIMENTER	<i>Par l'expérimentation, les pilotes, les groupes de bonnes pratiques, l'obtention de quick wins, obtenir une expérience empirique</i>	22
# 5 REFONDRE LES COMPORTEMENTS ET CULTURES DE MANAGEMENT	<i>Par une refonte des pratiques et comportements managériaux (refondre les principes de management et la relation manager / managé), de la culture managériale, donner des objectifs individuels aux managers, embarquer tous les managers dans l'aventure digitale, recréer les liens de confiance, revaloriser les salariés, donner le droit à l'erreur, une meilleure intégration de la communication bidirectionnelle, formation des managers, une stratégie managériale collaborative, gommer les niveaux hiérarchiques</i>	21

Remerciements

Nos remerciements à tous les participants à cette enquête et à Jean Pierre Le Cam qui a œuvré à la rédaction de ce livre blanc.

Nos remerciements à l'équipe de chercheurs de la chaire ESSEC du changement et à Jean Marie Peretti.

Vous retrouverez toutes les informations, manifestations et activités de la chaire ESSEC du changement sur son site :

<http://chaire-changement.essec.edu>

