

LA DIGITALISATION : UN OUTIL AU SERVICE DE L'HUMAIN

Consultante en transformation digitale, Aline Isoz conseille des entreprises et institutions romandes. Elle intervient régulièrement dans le cadre de conférences ou d'ateliers thématiques auprès de décideurs et d'administrateurs de société. Lors du Brunch des administrateurs organisé par BDO en novembre dernier, elle a abordé quelques points sensibles pour les administrateurs version 4.0. Entretien.

PROPOS RECUEILLIS PAR MURIEL RAEMY
PHOTO D'ALINE ISOZ

Difficile d'y croire. Aline Isoz, experte en transformation digitale, était il y a quelques années encore, anti-Facebook, anti-réseaux sociaux en tout genre et «carrement anti-technique», avoue celle qui aujourd'hui navigue dans les territoires digitaux comme si elle y était née. Elle a même lancé alineisoz.ch, une plateforme grâce à laquelle cette entrepreneuse accompagne les PME romandes dans les enjeux liés à la digitalisation. Sujette à de nombreuses définitions et diverses interprétations, cette notion de digitalisation retourne aujourd'hui le monde des affaires et le monde tout court. Éclairage.

La transformation digitale a pris de l'ampleur depuis que Klaus Schwab en a fait le thème principal du World Economic Forum 2016, en nommant la 4^e révolution industrielle.

Aline Isoz: C'est effectivement devenu un sujet en soi, notamment depuis son événement. Mais de quoi parle-t-on au juste? La transformation digitale est avant tout une transformation sociale, dont le digital n'est que le signe extérieur. Elle n'est pas «que» la numérisation de l'entreprise, mais elle consiste à faire évoluer l'activité de celle-ci – dans un monde digital et interconnecté – grâce à de nouvelles façons de travailler, d'être et de concevoir les interactions entre l'ensemble des acteurs d'une société.

Il s'agit donc de repenser les piliers sur lesquels repose une entreprise?

Oui. On parle bel et bien ici de transformation culturelle de l'entreprise. Le digital impacte l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise: de l'organisation au modèle d'affaires, en passant par les processus, les outils, la communication et, surtout, les gens. Les projets de transformation numérique nécessitent d'être mis en œuvre de manière beaucoup plus rapide et plus souple. Comme le digital est transversal, cela nécessite des outils collaboratifs, évidemment, mais également un management collaboratif, et des ressources humaines placées au cœur du changement pour accompagner la transformation.

Dans quel cadre intervenez-vous?

Les administrateurs et les chefs d'entreprise désirent mieux comprendre ce qui se joue au niveau de leur société avec le numérique et cartographier les risques ainsi que les opportunités. Comment s'assurer que cette transformation est organisée et cohérente avec la stratégie de l'entreprise? Qui sont les acteurs de cette transformation? Comment penser différemment et insuffler une nouvelle culture au plus haut niveau? Quels sont les risques? Sont-ils connus, gérés et maîtrisés et sommes-nous conscients de ce qui n'est pas sous contrôle? Intégrer le numérique dans chacune des dimensions et chaque service



de l'entreprise pour assurer sa pérennité, c'est la préoccupation essentielle qui doit guider ses dirigeants.

Finalement, qu'y-a-t-il de nouveau dans cette démarche: les entreprises n'ont-elles pas, de tout temps, repensé régulièrement leur positionnement sur le marché?

Bien sûr! L'innovation a toujours été un facteur de pérennité, on lui a toujours donné un autre vecteur. Le digital est un autre vecteur pour aller vers un autre dépendance d'un autre vecteur d'innovation, qui est, comme dit plus haut, transversal. Si l'on doit pas se substituer à la stratégie de l'entreprise, il en est un des composants: rapidité des évolutions technologiques, réactivité des marchés, mutation des usages et des attentes des clients, émergence de concurrents nouveaux, autant de paramètres qui exigent des entreprises une très forte capacité à déployer ou redéployer rapidement leurs activités, à faire preuve d'agilité.

Pouvez-vous nous donner un exemple concret issu de votre pratique?

J'ai eu l'occasion de travailler pour une société leader dans l'industrie qui se posait la question de la pertinence du digital en termes de vente, marketing et communication; il a fallu un certain temps pour que le management intègre le fait qu'au-delà des outils, c'était la façon même de travailler qui posait problème dans une entreprise qui fonctionnait «à l'ancienne» et que le digital n'était pas une fin en soi, mais un moyen. Un moyen qui, au cœur d'une entreprise qui n'est pas prête à joindre la carte de la collaboration et à définir des objectifs communs aux cadres, met les lacunes de l'organisation en évidence.

Pourquoi la transformation digitale fait-elle si peur?
Parce qu'aujourd'hui, deux voies s'affrontent médiatiquement parlant: celle qui pense que le digital va tout résoudre et qui fait du «solutionisme» et celle qui pense que le digital va tout détruire et qui fait du catastrophisme. Les bonnes questions sont posées: comment va-t-il pouvoir trouver sa place dans un environnement digitalisé? Comment va évoluer notre démocratie à l'ère du numérique? Quelle place pour l'humain dans une société numérique, etc.? Les réponses ne sont pas encore là, mais je crois en la responsabilité collective à définir le futur que nous voulons mettre en place.

Cette transformation semble aussi inéluctable que redoutable. Comment l'accompagner?
En Suisse, nous formons les enfants à suivre les consignes et l'autorité, et nous les évaluons sur des matières «techniques». A mon sens, il faudrait davantage concentrer les efforts sur la valorisation de la capacité des enfants à rebondir, à trouver et produire leurs propres solutions, à oser se lancer, et surtout à intégrer l'échec comme un atèle de la prise d'initiative. Prototyper rapidement, aller rapidement tester sur le marché pour se donner la possibilité d'améliorer ou d'améliorer, nous sommes pas vraiment programmés ainsi en tant que Suisses. Pourtant, au-delà de l'éducation, c'est tout le système qui est impacté: à mobilité, la mobilité, les échanges commerciaux, les télécommunications, les médias, les métiers, l'énergie, et chacun d'entre nous. Une transformation profonde, donc qui va donner l'occasion de définir de nouvelles règles. Pour autant que nous soyons partie prenante de cette définition. —

