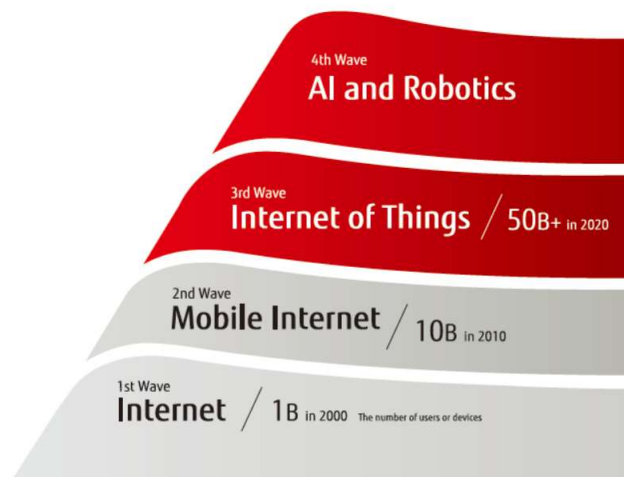


Annexe :

Annexe A : Figures.

Annexe A1 : Figure présentée par Norihiko Taniguchi en mars 2017 lors du Fujitsu Limited à Tokyo représentant les quatre grandes vagues de l'évolution de la transformation digitale.

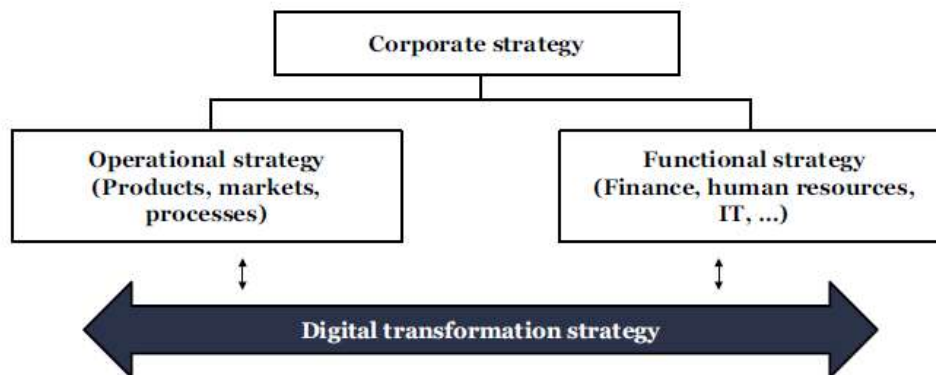
Figure A. 1 Modèle présentant les quatre grandes vagues de l'évolution de la transformation digitale.



Taniguchi, N. (2017) Attaining Sustainability by Digital Transformation. Fujitsu Blog. En ligne <https://blog.global.fujitsu.com/fgb/2017-03-16/attaining-sustainability-by-digital-transformation/>, consulté le 27 mai 2020.

Annexe A2 : Figure établie par Matt, Hess & Benlian représentant la relation entre une stratégie de transformation digitale et les autres stratégies d'entreprises.

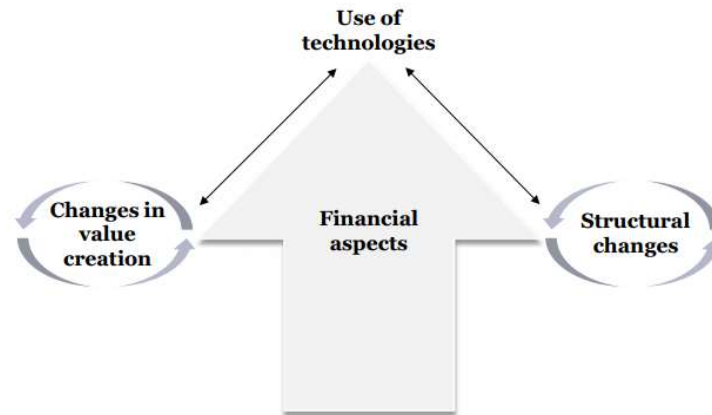
Figure A. 2 Représentation de la relation entre une STD et les autres stratégies d'entreprises.



Source : Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

Annexe A3 : Figure établie par Matt, Hess & Benlian représentant la structure de la transformation digitale à travers quatre dimensions :

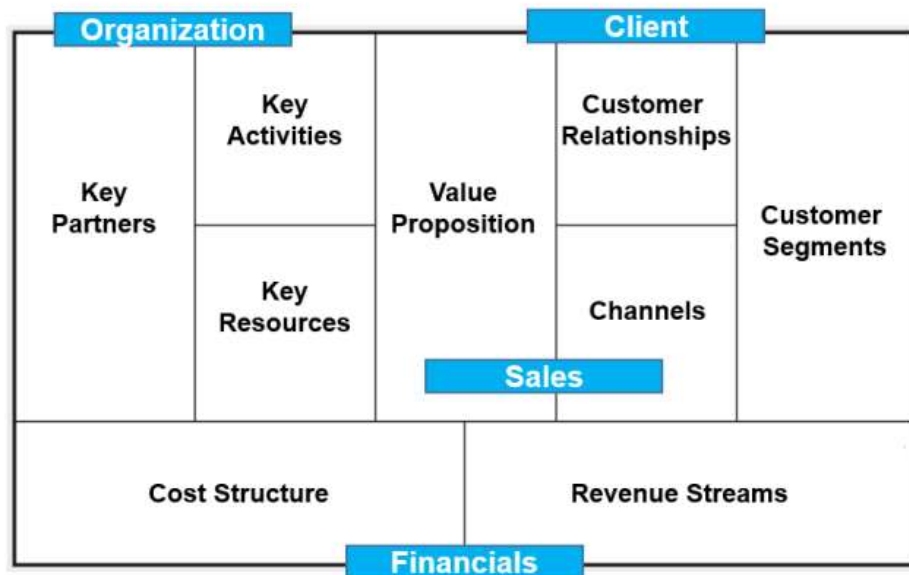
Figure A. 3 Modèle représentant la structure de la transformation digitale à travers quatre dimensions.



Source : Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

Annexe A4 : Figure reprenant les neuf dimensions du Business Model Canvas établies par Alexander Osterwalders et interprété par Marcin Kotarba.

Figure A. 4 Modèle des neuf dimensions du Business Model Canvas.

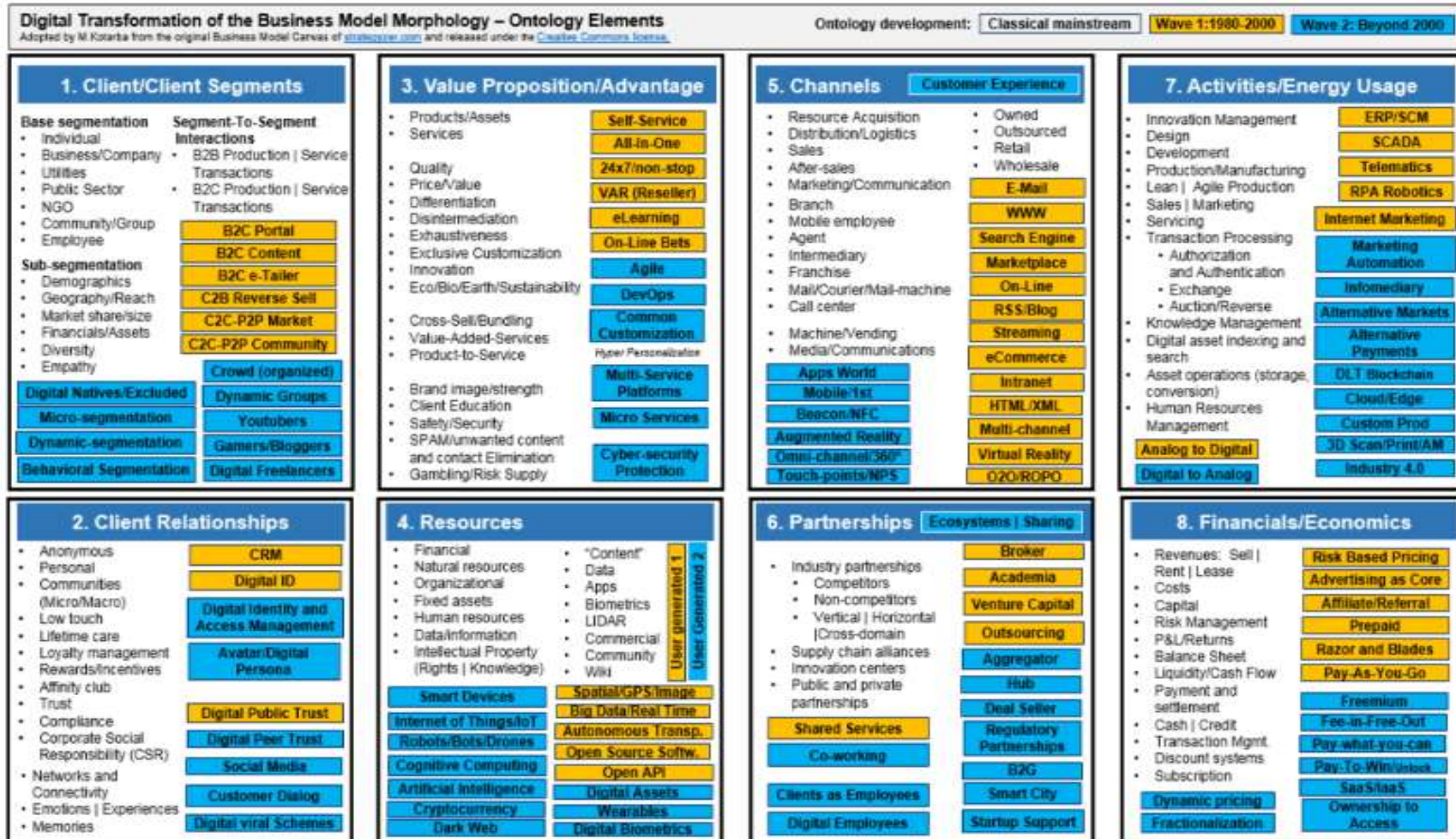


Johnson, E. A. J. (2012). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 1099-1100. Doi: https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00977_2.x

Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142. DOI: <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>

Annexe A5 : Figure établie par Marcin Kotarba représentant la morphologie de la transformation digitale au travers du Business Model et de trois vagues temporelles.

Figure A. 5 Morphologie de la transformation digitale au sein du Business Model à travers le temps.



Source : Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. Foundations of Management, 10(1), 123-142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>

Annexe A6 : Figure établie par Holotiuk et Beimborn représentant un modèle des huit dimensions de la stratégie de transformation digitale.

Figure A. 6 Modèle reprenant les huit dimensions d'une STD.



Source Holotiuk, F., & Beimborn, D. (2017). *Critical Success Factors of Digital Business Strategy*. Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik, (WI 2017), St. Gallen, S. 991-1005. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/320082983_Critical_Success_Factors_of_Digital_Business_Strategy

Annexe B : Tableaux de la Méta-analyse.

Annexe B1 : Tableau reprenant les articles scientifiques utilisés pour la vérification du modèle de Holotiuk et Beimborn lors de l'analyse quali-quantitative.

Tableau B. 1 Tableau reprenant les articles scientifiques utilisés pour la vérification du modèle de Holotiuk et Beimborn.

Article ID	Source scientifique	Titre	Année	Auteur
1	ACIS	A Framework of Factors Enabling Digital Transformation	2019	Muehlburger, M., Rueckel, D. and Koch, S.
2	Taylor & Francis	Challenges for digital transformation – towards a conceptual decision support guide for managers	2018	Heavin, C. & Power, D.
3	SIPS	Designing Business Models for the Digital Economy	2016	Blaschke, M., Cigaina, M., Riss, U., and Shoshan, I.
4	HICSS	Determining Digital Transformation Success Factors	2020	Morakanyane, R., O'Reilly, P. and McAvoy, J.
5	MIS Quarterly	Digital business strategy: toward a next generation of insights	2013	Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P. and Venkatraman, N.
6	Foundation of Management	Digital transformation of business models	2018	Kotarba, M.
7	TJS	Digital transformation of business	2017	Schwertner, K.
8	BISE	Digital Transformation Strategies	2015	Matt, C., Hess, T. and Benlian, A.
9	MCIS	Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications	2018	Osmundsen, K., Iden, J. and Bygstad, B.
10	HICSS	Drivers of Digital Transformation in Manufacturing	2018	Liere-Netheler, K., Packmohr, S. and Vogelsang K.
11	CSA	Enabling Digital Transformation: An Analysis Framework	2018	Zomer, T., Neely, A. and Martinez, V.
12	MIS Quarterly	How Big Old Companies Navigate Digital Transformation	2017	Sebastien, I., Rosse, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. and Fonstad, N.
13	Taylor & Francis	Identification of critical success factors, risks and opportunities of Industry 4.0 in SMEs	2019	Moeuf, A., Lamouri, S., Pellerin, R., Tamayo-Giraldo, S., Tobon-Valencia, E. & Eburdy, R.
14	MIPRO	Influence of Digital Transformation Drivers on Business Model creation	2019	Hrustek, L., Tomičić Furjan, M. and Pihir, I.

15	Atlantis Press	Innovative Potential: The Main Drivers of Digital Transformation	2019	Davydenko, I., Kolesnikova, E., Kolomytseva, O., Grigorieva, V. and Reznikova, E.
16	IMT	Entreprise du futur, les enjeux de la transformation numérique	2016	Besson, M.
17	IREC	Requirements Engineering for the Digital Transformation	2016	Ebert C and Henrique, C.
18	NSF	The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research	2010	Yoo, Y., Henfridsson, O. and Lyytinen, K.
19	ACIS	The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study	2017	Hartl, E. and Hess, T.
20	ICIS	The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation	2016	Haffke, I., Kalgovas, B. and Benlian, A.
21	Wiley library	Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations	2018	Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V. and Parry, G.

Source : propre travail.

Annexe B2 : Tableau reprenant les articles scientifiques initialement sélectionnés et dont nous n'avons pas tenu compte pour la vérification du modèle de Holotiuk et Beimborn lors de l'analyse quali-quantitative.

Tableau B. 2 Tableau reprenant les articles scientifiques initialement sélectionnés et dont nous n'avons pas tenu compte pour la vérification du modèle de Holotiuk et Beimborn.

Article ID	Source scientifique	Titre	Année	Auteur
22	OASIS	The underlying factors of a successful organizational digital transformation	2019	Mhlungu, N., Chen, J. and Alkema, P.
23	MIT Sloan	The digital transformation of traditional businesses	2003	Andal, A., Cartwright, P. et Yip, G.
24		Why so many high-profile digital transformations fail	2018	Davenport, T. et Westerman, G.
25		Digital transformation and value creation: sea change ahead	2017	Reddy, S. and Reinarts, W.
26	Springer	On the Relationship Between Information Management and Digitalization	2017	Riedl, R., Benlian, A., Hess, T., Stelzer, D. and Sikora, H.
27	CSCI	Modeling Digital Transformation Strategy	2018	Yucel, S.
28	BISE	Business Models - An Information Systems Research Agenda	2014	Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J. M., Loos, P. & Spann, M.

29	MIS Quarterly	Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity	2013	Bennis, W.
30	MIS Quarterly	Design Capital and Design Moves: The Logic of Digital Business Strategy	2013	Woodard, C., Tschang, T., Ramasubbu, N. and Sambamurthi, V.
31	HICCS	Bimodal IT: Business-IT Alignment in the Age of Digital Transformation.	2017	Horlach, B., Drews, P. and Schirmer, I.
32	MIS Quarterly	Leveraging Digital Technologies: How Information Quality Leads to Localized Capabilities and Customer Service Performance	2013	Setia, P., Joglekar, S. and Vankatesh, V.

Source : propre travail.

Annexe B3 : Tableau du modèle de Holotiuik et Beimborn à travers 21 articles scientifiques.

Tableau B. 3 Tableau démontrant les résultats de l'analyse quali-quantitative et reprenant la répartition des fréquences d'identification des FCS au sein de chaque revue scientifique.

Numéro du FCS	Articles utilisés lors de l'analyse quali-quantitative, numéro d'article voir annexe B.1																					Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Ventes & Expérience Client																					73	
1		1	1		1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	17
2		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1			1	1	1			1		14
3		1			1	1	1			1	1			1	1	1		1		1	1	12
4	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1				1			1		1	14
5		1			1	1	1	1	1					1		1						9
6		1				1	1						1		1	1	1					7
Organisation																					69	
7	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
8	1					1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	14
9	1					1			1			1				1		1				6
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1		1	1	1	18
11						1			1				1						1			4
12				1	1	1			1	1				1							1	7
13								1											1			2
Culture & Leadership																					63	
14	1	1	1	1			1	1	1		1		1	1	1		1	1	1		1	15
15	1	1	1		1		1	1	1		1		1	1	1		1	1	1	1	1	16
16	1						1	1	1		1								1	1		7
17	1	1			1		1		1	1	1		1		1			1	1			11
18	1			1			1		1	1	1		1			1			1		1	8
19	1	1						1	1	1	1										1	6
Capacités & Compétences RH																					67	
20	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1			1	1	1				1	14
21	1			1		1	1	1	1	1	1	1		1		1	1				1	12
22		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	17
23	1	1	1								1	1	1	1	1			1	1			10
24				1			1		1	1	1	1	1	1								8
25							1		1	1	1	1	1	1								6
Data & IT																					29	
26		1		1			1	1	1		1		1							1	1	9
27	1	1	1		1			1			1									1		7
28	1				1		1					1	1				1		1	1		8
29					1			1	1				1	1								5
30																						0
Anticipation & Vision																					45	
31		1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1			1	15
32	1	1					1		1	1	1								1		1	8
33		1	1		1	1	1				1	1	1	1						1		11
34	1	1	1		1	1				1		1	1	1	1			1			1	11
Opérations																					32	
35		1				1	1		1	1		1				1	1					8
36		1	1	1	1	1	1	1			1	1				1			1		1	12
37					1	1										1	1					4
38	1	1			1	1	1	1					1	1								8
Associé																					15	
39	1		1			1					1					1					1	6
40	1		1		1	1				1	1	1	1	1								9
Total	21	24	15	12	21	24	28	20	26	17	22	21	21	16	13	20	13	16	15	12	16	393

Source : Propre travail

FCS N°	Secteur	Pharma 1	Pharma 2	Pharma 3	Finance 1	Finance 2	Finance 3	Finance 4	Retail 1	Retail 2	Retail 3	Retail 4	Telecom 1	Telecom 2	Telecom 3	Telecom 4	Nombre de Fréquence	%
Capacités & Compétences RH		3	3	3	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2		
20	Capacité à repenser la chaîne de valeur et défier le status quo				1		1				1				1		4	27%
22	Capacité à repenser des nouveaux business models	1	1		1		1	1				1					6	40%
21	Digital skills, savoir-faire, et talent		1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	12	80%
23	Nouveaux actifs et nouvelles capacités	1		1	1	1							1				5	33%
24	Les leaders doivent identifier les nouveaux potentiels RH				1				1	1		1		1			5	33%
25	Engager, garder, et attirer des nouveaux	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100%
Data & IT		2	4	2	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	2		
31	Utilisation de données et d'informations stockées dans une source centrale		1		1		1		1	1		1		1			7	47%
33	Traitement des données en grande quantité et en temps réel	1	1		1	1	1	1			1	1	1		1	1	11	73%
32	Rôle de l'IT fondamentalement différent avec l'apparition de l'IT à deux vitesses	1									1			1	1		4	27%
34	Plateforme IT modulaire et accessibilité des données		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	12	80%
41	Data security et privacy		1		1	1	1	1			1		1	1	1		8	53%
42	Capacité à reproduire des données de qualité et à les réutiliser			1			1	1				1	1				5	33%
Anticipation & Vision		2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	2	2	2		
26	Etablir une vision claire avec un positionnement futur	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	14	93%
27	Circuits de feedbacks courts et aspiration à l'amélioration					1			1		1	1	1	1	1	1	8	53%
28	Favoriser une innovation rapide/ un prototypage rapide		1			1		1			1		1				5	33%
29	Capacité à analyser son environnement	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1				11	73%
30	Expérimentation "à l'aveugle"			1													1	7%
Opérations		2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	4	2		
35	Procédés automatisés digitalement et centrés sur les données	1	1	1	1	1	1		1	1			1	1	1	1	12	80%
36	Changement des modèles opérationnels		1		1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	11	73%
38	Fournir les ressources financières			1		1	1	1	1		1	1			1		8	53%
37	Mariage des ressources digitales et humaines	1			1					1			1		1		5	33%
Associés		2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1		
39	Effets-réseaux avec systèmes ouverts et intégration des partenaires	1	1			1		1	1	1	1		1	1	1	1	11	73%
40	Partenaires externes			1	1		1					1					4	27%
43	Création d'écosystème	1				1		1			1		1	1			6	40%

Légende: Nouvelle définition et nouvel intitulé du FCS Nouveau FCS Nouvelle définition du FCS FCS inchangé

Source : propre travail

Annexe C : Guide d'entretien et interviews.

Annexe C1 : Guide d'entretien semi-directif utilisé lors de la réalisation des 15 interviews dans le cadre de l'analyse qualitatives et quantitatives des dimensions et des FCS les plus importants lors d'une transformation digitale.

Guide d'entretien semi-directif présenté à nos interviewés de l'analyse qualitatives et quantitatives des FCS les plus importants lors d'une transformation digitale.

Interview dans le cadre du mémoire de fin d'étude Août 2020

Antoine Collard & Thibaud Delaye
Promoteur: Bruno Colmant, Ph.D.



LOUVAIN
School of Management

EXCELLENCE & ETHICS IN BUSINESS

Question de recherche

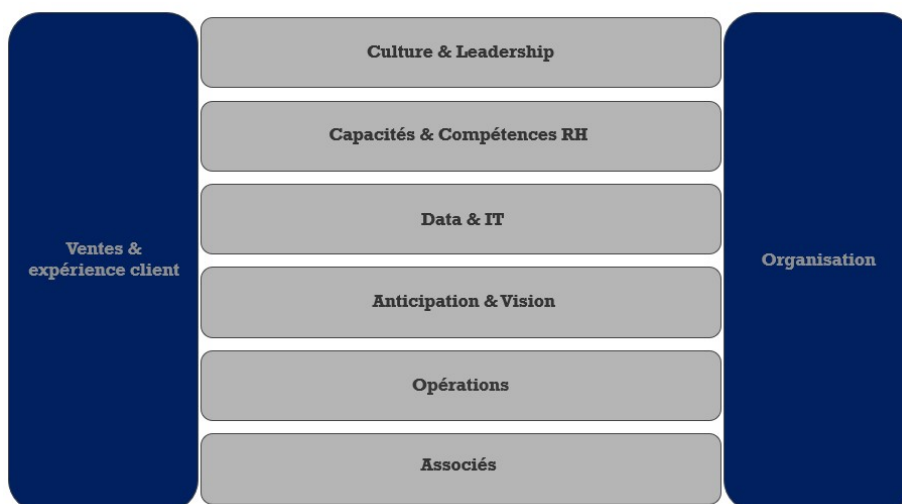
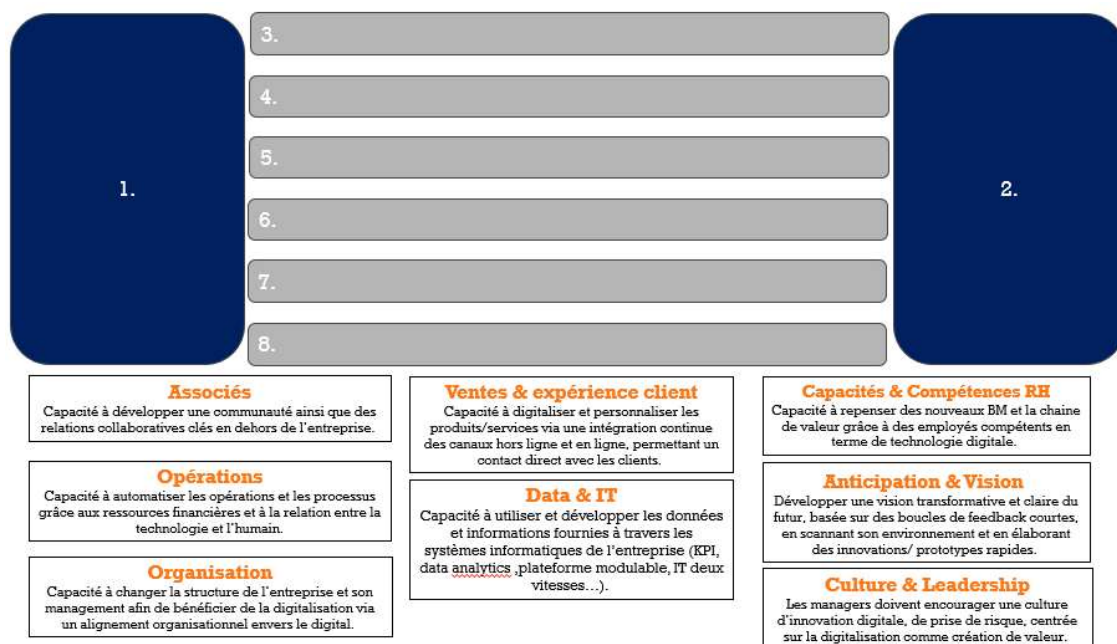
« Analyse des facteurs clés de succès de la transformation digitale au sein des entreprises (analyse inter et intra sectorielle) »

Présentation de la recherche

- Création d'un modèle sur base d'une revue de 50 articles scientifiques et rapports d'experts.
- Vérification sur le terrain du modèle grâce aux interviews, identifications des FCS principaux de chaque dimension au sein de chaque secteur.
- Analyse des résultats pour identifier des consensus ou différences.

Déroulement de l'interview

- Prise de contact, présentation de la recherche.
- Présentation du modèle et des 8 dimensions :
 - Hiérarchisation des 8 dimensions et discussion.
- Présentation, pour chacune des 8 dimensions, des facteurs clés de succès identifiés dans le modèle.
 - Sélection des 3 FCS les plus importants au sein du secteur.
 - Discussion de FCS susceptibles d'être manquants.
- Remerciements et fin de l'interview.



Ventes & expérience client

- Utilisation des "analytics "pour créer et personnaliser des produits & services.
- Contact direct pour une orientation client (customer centricity).
- Intégration des clients avec des innovations ouvertes/libres.
- Intégration continue des canaux hors ligne (physiques) et en ligne (digitaux/numériques).
- Digitalisation des produits/services et des interactions clients.
- Une expérience et une satisfaction client exceptionnelle.

Organisation

- Séparation organisationnelle --> Spin-off.
- Alignement organisationnel par rapport à la digitalisation.
- Orientation long terme avec des changements intenses à court terme.
- Une organisation "multi-level et multi-speed "pour un temps de réaction plus rapide.
- "Lean" decision-making.
- Agilité/capacité à réallouer les ressources et à se réorganiser rapidement.
- Réorganisation managériale pour un changement rapide et radical.

Culture & Leadership

- Accepter l'échec et encourager l'innovation pour accroître le succès.
- Culture adaptative et innovante avec des objectifs évolutifs.
- Repenser les rôles des "C-level " (CDO, CIO).
- Engagement à la transformation dans la stratégie et la culture.
- Créer et favoriser une mentalité digitale avec un agenda digital.
- Un ensemble de valeurs communes centré sur la digitalisation comme création de valeur.

Capacités & Compétences RH

- Capacité à repenser la chaîne de valeur et défier le status quo.
- Capacité à repenser des nouveaux business models.
- Les leaders doivent identifier les nouveaux potentiels RH.
- Engager, garder, et attirer des nouveaux talents.
- Nouveaux actifs et nouvelles capacités.
- Digital skills, savoir-faire, et talent.

Data & IT

- Traitement des données en grande quantité et en temps réel.
- Plateforme IT modulaire.
- Utilisation de données et d'informations d'une source centrale.
- Rôle de l'IT fondamentalement différent avec l'apparition de l'IT à deux vitesses.

Anticipation & Vision

- Expérimentation "à l'aveugle".
- Capacité à analyser son environnement.
- Favoriser une innovation rapide/ un prototypage rapide.
- Etablir une vision claire avec un positionnement futur.
- Circuits de feedbacks courts et aspiration à l'amélioration.

Opérations

- Mariage des ressources digitales et humaines.
- Changement des modèles opérationnels.
- Procédés automatisés digitalement et centrés sur les données.
- Fournir les ressources financières.

Associés

- Effets-réseaux avec systèmes ouverts et intégration des partenaires.
- Partenaires externes.



LOUVAIN
School of Management

EXCELLENCE & ETHICS IN BUSINESS

Source : Propre travail, pour plus d'information, voir la section 3.2.2.1 partie 3.

Annexe C10 : Retranscription de l'interview de Gregory Gevrey (Solvay) : Entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique/chimique : Pharma 2.

Profil de l'interviewé : Mr Mestrone travaille depuis 29 ans chez Solvay, a une expérience assez riche et dans plusieurs départements. Il est actuellement Digital Awareness project Leader. Il donne également des cours à l'Ichec (Stratégie digitale) et travaille en collaboration avec la Solvay Business School.

1. Pourriez-vous, s'il-vous-plaît vous présenter en quelques mots et nous expliquer votre parcours ?

Gregory Mestrone : Alors j'ai une carrière atypique, j'ai commencé dans une PME (après mon service militaire qui était encore obligatoire à l'époque) pour livrer des produits dans les grandes chaînes de supermarchés avant de rejoindre Solvay dans la finance au centre de coordination en 1991. J'avais un graduat en comptabilité. À l'époque, c'était 2 ans. Un an après avoir commencé, le patron de la finance m'a proposé de faire des cours du soir à HEC Saint-Louis. J'ai donc entamé une licence en cours du soir en travaillant le jour. Cela m'a permis d'avoir d'autres opportunités. J'ai donc quitté la finance en 1999 pour travailler dans l'informatique pour être un support formateur SAP. Deux ans plus tard, j'avais une opportunité de rejoindre l'équipe formation de Bruxelles au niveau RH. Ensuite je suis retourné dans l'informatique, en SAP, mais pour devenir chef de l'équipe dans laquelle j'étais avant, car j'avais accumulé la formation pédagogique et de généraliste en SAP. Ensuite j'ai travaillé dans un projet de refonte des processus RH qui a donné lieu à la plateforme qu'on a aujourd'hui, HR e-services. Ensuite je suis entré un peu par hasard dans la communication, le chef de l'informatique m'a contacté, car il en avait un peu assez que les gens critiquent en disant « l'informatique, ça coûte cher et ça ne sert à rien » donc j'ai créé une cellule communication et marketing informatique et c'était très intéressant, car nous sommes partis d'une feuille blanche et nous avons dû montrer les choses positives et moins positives. C'est la période où Solvay a commencé à bouger beaucoup puisque c'est le moment où on a vendu la pharmacie, 40% du CA, puis on a racheté RHODIA, beaucoup de complications, nouveaux partenaires français, nouveau management, nouvelle présidence, etc.

À ce moment-là, on a créé SBS - Solvay Business Services qui était en fait la refonte de l'informatique, des RH et de la finance au niveau des processus administratifs. Là, j'ai eu la chance d'être désigné pour devenir le responsable communication de SBS. Un sacré challenge, 1800 personnes, partir d'une feuille blanche pour créer une équipe internationale de 8 personnes.

En 2016 j'ai été voir mon patron chez SBS en lui disant que j'avais fait le tour et que j'avais envie de travailler dans le digital. Je suis passionné de nouvelles technologies. J'ai donc été réorienté vers l'équipe digitale qui venait d'être créée. Nous étions un peu des pionniers dans le domaine. J'ai eu la chance d'aller dans la Silicon Valley pendant 12 jours pour aller voir Google, Tesla, Netflix, GE pour ne citer que les plus connus. Ensuite nous sommes rentrés et nous avons fait beaucoup de Proof of Concept. Étant donné que j'étais nouveau dans le domaine, et de par mes contacts et mes expériences précédentes, j'ai été amené à m'occuper plus de tout ce qui est sensibilisation, donc c'est tout ce qui est de comprendre ce qu'est le digital pour une entreprise comme Solvay. J'ai donc mis en place, avec un plan structuré, des initiatives et très vite, on s'est rendu compte que tout le monde était en train de faire des tas

de projets partout, avec parfois des doublons, triplons voire plus. Il a donc été décidé au niveau corporate de mettre en place une équipe centrale avec 3 axes donc l'excellence, les new Business Models et la sensibilisation et j'ai pris en charge cette dernière. Je suis aussi allé en Chine, à Shenzhen, ce qui m'a beaucoup remué l'esprit, dans la sens où, à la Silicon Valley on est étonnés, mais tout ce qui s'y passe on peut le trouver sur internet, autant ce qui se passe en Chine personne n'en parle. Or, ces 10 jours m'ont permis de réaliser qu'on était au moins 10 ans en arrière et qu'ils ont un potentiel extraordinaire. En rentrant, j'ai décidé de faire un 80% chez Solvay et un 20% avec une activité complémentaire pour faire partager mon savoir et mon expertise en dehors de Solvay, j'ai donc donné des cours.

C'était un projet de 2 ans et après ces 2 années, c'était fini et Solvay a commencé à se restructurer et donc à ce moment-là on a commencé à créer ce qu'on appelle l'excellence center où je me suis retrouvé. J'ai pris en charge en 2019 un projet qui s'appelait G-now qui était le retour vers un déploiement de Google chez Solvay au niveau de ce qu'on appelle le real-time collaboration. J'ai donc créé une petite équipe et on a mis en place des programmes de formation et de sensibilisation à tout ce qui est la collaboration en temps réel au niveau du cloud.

Et puis en 2020, j'ai été basculé sur un projet Solvay Spend Smarter avec des objectifs assez ambitieux de réduction des coûts sur 3 ans.

En 2019, j'ai donc commencé mon activité complémentaire de sensibilisation, j'ai participé à des conférences, séminaires, j'ai donné des cours à l'Ichec dans un cours de stratégie digitale et je travaille encore aujourd'hui avec la Solvay Business School pour la mise en place du projet QTEM, qui est un programme coordonné par Bruxelles et qui concerne une vingtaine d'universités dans le monde et qui traite du digital leadership. J'ai donc mis en place un programme online de 8-10H sur le digital leadership (en anglais) où sont abordés ce qu'est le digital leadership et on y aborde la collaboration, communication, project management, mindset, tools, leadership, etc. Je donne des cours du soir avec des professionnels qui viennent un peu se « rafraîchir » concernant le digital.

1. Pourriez-vous, s'il-vous-plaît, hiérarchiser les 8 dimensions présentes sur le slide qui vous est présenté, par ordre d'importance pour votre secteur ? Prenez votre temps pour réfléchir.

Tout d'abord, ce qui est extrêmement important, quand on parle de TD, ce sont avant tout 3 choses : culture, organisation et technique.

N°	Dimension	Justification de l'interviewé
1	Culture & Leadership	Pour moi, c'est très simple, s'il n'y a pas cet aspect-là, ça ne marche pas. Tout le monde est intéressé par le digital. Par contre, tout le monde ne met pas la même chose derrière le mot digital qui est devenu un « buzzword » qui veut dire tout et n'importe quoi. Si on n'a pas au niveau du Leadership une volonté de centralisation/coordination, de vision, ça part dans tous les sens. C'est-à-dire que si tu as plusieurs départements et qu'un d'eux est super avancé et un autre super en retard (ça dépend aussi du niveau de compétitivité parce que plus tu en as plus tu dois aller de l'avant),

		au final si tout est dispersé, tu as beau dépenser plein de ressources, et quand tu veux consolider, tu te retrouves face à un problème, car tu te rends compte qu'il y en a un qui utilise une plateforme SAP, l'autre c'est du CITRIX, l'autre du Google, etc. et rien n'est compatible et tu es perdu dans des systèmes de données qui ne s'intègrent pas et ne permettent pas d'en tirer l'avantage compétitif.
2	Anticipation & Vision	Je mets celui-ci en deuxième. Je prends l'exemple de Solvay : notre executive committee est parti à la Silicon Valley et quand ils sont rentrés, ils avaient compris que « si on ne bouge pas, on est morts ». Ils ne savaient pas du tout où aller, mais ils ont compris qu'il fallait changer. Je le mets après culture et leadership car une fois que tu as pris conscience, à ce moment-là tu dois choisir la manière dont tu veux le faire.
3	Data & IT	Le digital, c'est quoi ? C'est l'analyse de données te permettant d'avoir une meilleure stratégie pour mieux servir tes clients. On parle bien d'euros, c'est du business. Grâce aux data, tu anticipes, tu fais de l'analyse prédictive tu peux mobiliser tes ressources pour mieux servir tes clients.
4	Opérations	La dualité, c'est qu'aujourd'hui, il faut vraiment avoir une organisation double, c'est-à-dire que tu dois avoir des gens qui doivent faire tourner la boutique 24h sur 24 7j/7 et ça doit fonctionner. Et à côté tu dois avoir une autre équipe qui prépare le futur qui ne s'occupe pas de l'opérationnel, mais des clients, de la vision, des manières de faire et la difficulté, c'est qu'à un moment donné l'équipe projet, elle va arriver dans l'équipe production et dire « bon on va essayer un truc avec un projet pilote, etc. » et l'équipe opérationnelle va répondre « tu ne touches à rien, moi mon boulot, ma priorité, mon objectif, c'est que ça marche tout le temps ». C'est pareil dans toutes les organisations. Avant de toucher à l'opérationnel, c'est compliqué, c'est pour ça aussi que le leadership c'est important et qu'il faut une vraie volonté une vraie vision, une vraie mainmise sur le présent.
5	Organisation	Quand tu repenses ton organisation, tu dois penser formation, adaptation, mise à niveau.
6	Capacités & Compétences RH	Voir commentaire additionnel ci-dessous.
7	Associés	Une fois que tu as tout cela, tu peux parler avec tes associés parce que tu sais un petit peu où tu vas, tu as les moyens de le faire au niveau technique, tu as ton organisation, tes opérations et tes employés sont formés.
8	Ventes & Expérience client	Une fois que tu as tout le reste, tu es CAPABLE de servir ton client. Parce que, dire que tu vas tout changer alors que, si je prends l'exemple de Solvay, les 3 standards groupes sont SAP, Salesforce et Google pas de chance, aucun de ces 3 systèmes ne se parlent automatiquement. Des SAP, on en a plein et on doit faire des

		<p>interfaces avec Salesforce, avec Google. Chaque fois qu'il y a une mise à jour, c'est compliqué. Dire « on fait de l'expérience client », c'est juste un grand slogan, c'est joli, mais dans la réalité, c'est la dernière étape. Pour le moment, on a une équipe qui tourne à fond pour analyser le carnet de commandes avec Salesforce, etc. Parce que tout ça a été mis en place depuis 2016. En 2016, on n'était NULLE PART en expérience client. Aujourd'hui, on a beau faire des slogans et de beaux slides, si on n'a pas l'organisation en place, si on n'a pas les systèmes informatiques en place, on est incapables d'avoir une vision de ses clients. Pour vous dire, chez Solvay, ça a pris le temps, pour avoir ce qu'on appelle des leads, à savoir des clics qui permettent d'identifier des prospects, clients potentiels, clients réguliers, etc. il y a beaucoup de choses à faire avant d'arriver à cette expérience client, qui in fine permet d'en tirer le bénéfice. C'est ça l'idée que quand une personne clique sur quelque chose, il puisse être relancé, savoir qu'il achète tel article et que donc ce serait bien qu'il achète tel autre, un peu comme Amazon, Wish, Alibaba. Ça, c'est vraiment l'objectif absolu, mais pour avoir ça, il faut passer par certaines étapes clés.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Commentaire sur Capacités & Compétences RH :

La RH est souvent en retard dans le contexte de la TD pour développer ce genre de compétences. Je pense que globalement, il y a 2 choses : dans ce qu'on a mené comme initiatives, il y avait un réseau des champions « officiel » avec des gens menés par leur management et puis on avait un réseau des ambassadeurs (réseaux sociaux, etc.). Et donc, bien souvent ce qu'on a constaté c'est qu'il y a des tas de gens doués, motivés, qui font des tas de choses chez eux par rapport au digital et la RH n'en savait rien. Je vous donne 2 exemples :

- 1) Un des employés avec qui j'ai travaillé en animant un digital corner pour le groupe était passionné de voitures téléguidées, mais celles du commerce ne lui convenaient pas, il a donc décidé de les construire lui-même. Cette personne, sans que personne ne le sache, avait des connaissances en imprimante 3D que personne dans le groupe n'avait. Il avait une autre fonction et personne ne savait que c'était sa passion et c'est donc grâce au digital corner qu'on a déniché cette perle.
 - 2) Autre exemple, une personne passionnée de drones qui utilisait cela au début pour rendre service à des amis dans le cadre du sport pour filmer des phases. Cette personne s'est finalement fait connaître au travers des réseaux sociaux internes et a permis d'installer un certain nombre de processus de drones dans l'usine, et notamment le nettoyage des cuves. Ce sont de grandes cuves dans lesquelles on devait installer des échafaudages compliqués à mettre en place et faire descendre un scaphandrier, au risque de sa vie. Aujourd'hui, grâce à cette personne et ses drones, on envoie un drone quelques minutes dans la cuve pour qu'il prenne des photos à 360° et on obtient une situation précise et on sait quoi faire comme maintenance.
- Ces deux histoires n'ont RIEN à voir avec la RH, c'est le réseau, le fait de parler avec les gens qui a fait qu'on a déniché ces perles.

- Ces gars ont permis une grosse amélioration, se sont fait connaître et ont eu des success stories qui se sont répliquées d'une usine à l'autre.
 - Souvent, les RH sont suiveurs, et ne sont pas les instigateurs du changement.
- 3) Pour chacune des dimensions, pourriez-vous s'il-vous-plait sélectionner certains facteurs clés de succès que vous considérez comme étant les plus importants dans votre secteur ?

Ventes & Expérience client :

- Utilisation des analytics pour créer des produits et services : Chez Solvay, on est en B2B. C'est une des forces du digital, c'est de pouvoir aller plus loin. Et donc, l'exemple produit, ce sont des pneus, on travaille avec de compagnies comme Bridgestone, et on ne leur fournit plus uniquement des produits semi-finis, mais aussi des aides en matière de services. Pour aider les utilisateurs à mieux utiliser leurs pneus dans les bonnes conditions et donc créer des pneus spécifiques pour les carrières par exemple. Nous, comme on est dans l'industriel, on parle moins de Monsieur et Madame tout le monde, mais on s'adresse plus à des secteurs industriels. Donc on fournit des conseils d'utilisation en matière de produits. On peut donc, grâce à l'analyse des données proposer et délivrer un service en plus (l'usure, les granulés, les cailloux, etc.).
- Intégration continue des canaux hors ligne (physique) et en ligne (digitaux/numériques) : Très important aussi, parce qu'aujourd'hui, il ne faut pas se tromper, il n'y a pas que le digital, la TD, elle est là pour aider, mais il y a tout le reste aussi.
- Digitalisation des produits/services et des interactions client : On est de plus en plus dans ce flux continu, nos données sont partagées, on crée des plateformes de collaboration interentreprises.

Organisation :

- Agilité/capacité à réallouer les ressources et à se réorganiser rapidement : De plus en plus, quand je vois comment ça se passe dans l'excellence center, on est environ 100 personnes l'idée c'est vraiment qu'on soit au service des global business units. On réorganise très régulièrement, on change et on réalloue en fonction des besoins. C'est donc le terme agilité qui est clé ici.
- Alignement organisationnel par rapport à la digitalisation. Pour moi c'est un peu la même chose et c'est un élément clé.
- « Lean decision making » : ça peut paraître un peu bateau, mais ça rejoint encore une fois l'agilité. Le « lean », c'est supprimer ce qui ne sert à rien, tout ce qui peut être superflu et sans valeur ajoutée. Il faut savoir que le « lean » a été très mal perçu, et chez Solvay également, parce que les premières initiatives lean ont été menées par des consultants et dans le but de supprimer du personnel. Or, ce n'est pas ça le lean, mais c'est comme ça qu'il est perçu, car les premières initiatives, c'était les consultants qui arrivaient et conclusion, on virait un grand nombre de personnes sous le concept du lean, alors que le lean normalement, c'est alléger la manière de faire les choses pour qu'on évite de faire des choses à moins grande valeur ajoutée, ce qui ne veut pas spécialement dire liquider du personnel. Donc ici, decision making c'est par rapport à la décision de dire, on va faire ça, on va le faire maintenant, et pour le faire on va alléger les procédures.

Commentaires additionnels sur certains autres FCS :

- Orientation long terme avec des changements intenses à court terme : celui-là, je le sens moins, parce qu'aujourd'hui, le long terme, on ne sait plus ce que c'est. Si on

considère que 1 an c'est le long terme, ça n'a pas de sens, et les choses changent tellement vite. On est vraiment dans ce monde de court terme où tu n'as pas le temps de voir venir à 3 ans comme avant où on faisait des plans à 5 ans, 10ans.

- Une organisation "multi-level et multi-speed "pour un temps de réaction plus rapide : en fonction de ton marché, de tes compétiteurs, tu es « multi-level et multi-speed », ou tu ne l'es pas du tout. Tout dépend quel est ton business, produit, marché, compétiteur.
- Réorganisation managériale pour un changement rapide et radical : ce qui est amusant avec les réorganisations qui ont été organisées chez nous, c'est que j'ai l'impression qu'on a assez peu touché au top management, on supprime plutôt des postes à la base.

Aussi, pour cette dimension, j'ajouterais « alignement de la compréhension du digital pour l'entreprise ». C'est ce qu'on a fait chez Solvay au travers d'une dizaine d'initiatives clairement structurées et avec les budgets qui allaient avec. Ça, ça a été très important, pendant 2 ans, je vous parlais de 2015, quand notre comité exécutif était allé à la Silicon Valley ils sont rentrés complètement bouleversés et ils ont voulu faire une enquête en 2016, à laquelle j'ai participé, et donc sur 25000 personnes interrogées on avait eu 8000 réponses, et la grande majorité des réponses, c'était, pour caricaturer « le digital, c'est quoi ça ? On parle de AirBnB et Uber, ça ne nous concerne pas ». On avait une non-compréhension globale de la TD qui allait arriver et un manque d'intérêt en se disant « oui, mais nous on est Solvay, on est là depuis toujours, on sera toujours là. Être disruptive ? C'est pour les autres ça, nous on n'en a pas besoin ». On a donc vraiment pris le contrepied de ça, car pour moi c'est fondamental de faire comprendre aux collaborateurs de l'entreprise quel est l'enjeu du digital pour son entreprise, ainsi que les risques et les opportunités.

Culture & Leadership :

- Engagement à la transformation dans la stratégie et la culture : ça rejoint ce que je viens de dire. Il est important de se rendre compte que ce n'est pas suffisant que le patron dise « demain, nous serons digitaux ». Le patron qui fait de grandes annonces avec de beaux slides un beau slogan, c'est une chose, par contre le faire vivre dans l'entreprise, ça en est une autre. Et ce sont les travailleurs qui le font vivre, c'est l'humain qui fait la différence. Ce n'est pas qu'un message managérial, mais il faut des initiatives derrière.
- Créer et favoriser une mentalité digitale avec un agenda digital : c'est évidemment fondamental.
- Un ensemble de valeurs communes centré sur la digitalisation comme création de valeur : j'ajouterais que ça doit être par le biais d'opérations bottom-up, comme déjà évoqué. Le message du patron est fondamental, car s'il n'est pas moteur, ça ne marchera pas, mais s'il est le seul à le croire, ça ne marchera pas non plus, donc les valeurs communes sont primordiales. On doit faire travailler les gens de sorte que ce soit les gens qui aillent vers leur supérieur en disant « je fais mes contrôles sur papier, je ne pourrais pas avoir une tablette ou un PC plutôt que d'écrire ? Cela permettrait de conserver les données sur un système et donc d'analyser sur 6 mois ce qui se passe ». Des tas de gens sont doués là-dedans, mais si les managers ne les écoutent pas, ça ne marche pas quoi.

Commentaires additionnels sur certains autres FCS :

- Repenser les rôles des "C-level " (CDO, CIO) : j'aime assez bien celui-ci, j'avais lu des articles disant que les CDO, c'était des fonctions pour 2 ans, etc. C'est clair qu'aujourd'hui, tout le monde ne mesure pas le pouvoir de la data. Et pas la data

coordonnée, centralisée, parce que finalement des data il y en a partout aujourd'hui, dans la RH, la communication, le marketing, partout, dans tous les sens. Bête exemple, si ton prénom est une fois écrit en 14 caractères et une fois en 22 caractères, et une autre fois en 18 tu ne sais pas les intégrer de la même manière et tu les as 3 fois dans 3 systèmes différents donc c'est vraiment important, donc pour moi le CDO c'est une fonction clé. Après, il y a plusieurs manières de créer une fonction, est-ce qu'on la met dans l'informatique, dans le top management, dans un département qui est un petit peu leader, etc.

- Accepter l'échec et encourager l'innovation pour accroître le succès : je n'y crois pas du tout. C'est un slogan qu'on entend partout, il ne faut pas avoir peur de l'échec, ça doit être encouragé, etc., et en fait à la fin de l'année tu as une évaluation on te dit que ça n'a pas été. Accepter l'échec, dans notre culture à nous, c'est compliqué.

Dans un de mes cours, je reprenais l'exemple de feuilles de mes enfants corrigées par leurs professeurs, avec du rouge partout, barré sèchement et écrit 4/20. Tu rentres chez toi, tu te fais réprimander, et tu culpabilises. À la Silicon Valley, à ma grande surprise, c'est vraiment l'inverse. Quand tu n'es pas bon en math, on s'en fout si tu es bon en autre chose, on ne va pas te faire faire des maths. Tu vas à Stanford, ils stimulent des problématiques d'échec pour vraiment te faire rebondir. Tu crées une start-up aux USA, tu te plantes, tu vas voir ton banquier, il va te prêter de l'argent en disant « ça va, tu t'es planté une fois, tu as compris ». Tu te plantes une deuxième fois, ton banquier te dit « mais c'est génial, maintenant tu sais ce qu'il ne faut plus faire ». En Belgique, tu te plantes une fois, tu es foutu et ton banquier ne veut plus te voir, pareil pour l'assurance et la sécurité sociale. À cela s'ajoute une gêne vis-à-vis de tout le monde donc on est plus dans un mécanisme de punition de l'échec. On n'est donc pas encore dans cette culture de l'échec.

Autre exemple, c'est le feedback, aujourd'hui, on nous impose de donner du feedback. Le problème, c'est que donner du feedback négatif, ouch, c'est très compliqué et si en plus c'est dans une autre langue que ta langue maternelle, c'est dangereux. Dire que c'est génial, tout le monde adore. Par contre, quand tu essaies de dire à des gens « écoute, la réunion, je n'ai pas tout compris à ton exposé ». Il y a aussi des problèmes culturels. Je donne un exemple même entre la Belgique et la France, parfois : si on a une réunion, que je dis que ce n'est pas terrible, ça peut vite frustrer certaines personnes alors que d'autres seraient d'accord. Il y a parfois des différences entre parler des faits ou de la personne. Si je dis « la réunion n'était pas terrible », certaines personnes vont se frustrer, et prendre la remarque pour eux.

Capacités & Compétences RH :

- Digital-skills, savoir-faire et talent :
- Engager, attirer et garder les nouveaux talents : alors, engager c'est « facile », garder c'est moins évident.
- Capacité à repenser de nouveaux BM.

Data & IT :

- Utilisation de données et d'informations d'une source centrale : ça, c'est fondamental
- Plateforme IT modulable.
- Traitement des données en grande quantité et en temps réel.

On pourrait ajouter :

- Analyse prédictive : mieux connaître ses concurrents, ses clients, son secteur.

- L'aspect sécurité qui est vachement important, on est dans le cloud, dans des plateformes, etc.

Anticipation & Vision :

- Favoriser une innovation rapide/ un prototypage rapide : on est dans ce qu'on appelle les POC (Proof of Concept) donc on essaie un projet à petite échelle puis on l'étend.
- Capacité à analyser son environnement : ça, c'est extrêmement important, de se comparer par rapport aux autres, de faire des benchmarks, d'avoir des analyses concurrentielles pour savoir ce que les autres sont en train de faire. Si on prend les pneus par exemple, Bridgestone est en train de développer un pneu qui n'a plus de jante, c'est donc un pneu à lamelles (moins d'usure, de problèmes, pas de crevaison, et donc moins de frais, etc.) et les autres sont probablement en train d'analyser ça en se disant « aïe aïe, c'est quoi ça » et donc c'est important d'avoir une vue sur ce qui se fait. L'environnement, c'est aussi les clients, que veulent-ils ? Que ce soit moins cher, plus facile, disponible online ?
- Établir une vision claire avec un positionnement futur.

Établir une vision claire avec un positionnement futur : je ne suis pas d'accord avec le mot « claire », car aujourd'hui, il n'y a que très peu d'entreprises qui ont une vision claire de ce qui se passe dans le monde et qui savent où elles vont, comme Amazon par exemple. Quand je pense à Solvay, UCB ou d'autres, on ne sait pas. Si on prend une chaîne de supermarchés comme exemple, je ne sais pas si vous avez déjà vu des pubs pour Amazon Go, ce sont les magasins dans lesquelles tu rentres tu t'identifies avec ton smartphone, tu prends tes trucs et c'est déjà payé parce qu'on t'a reconnu avec ton QR code, tu sors c'est déjà payé. Les chaînes de supermarchés classiques, face à ça, je doute qu'elles aient une vision claire et qu'elle sache où elles vont.

Opérations :

- Procédés automatisés digitalement et centrés sur les données : pour rester cohérent avec ce que j'ai dit précédemment.
- Changement des modèles opérationnels.

Associés :

- Effets-réseaux avec systèmes ouverts et intégration des partenaires : aujourd'hui, c'est un de mes leitmotivs quand je donne mes formations c'est : associez-vous ! On n'est pas le meilleur tout seul, ça, c'est fini. On a TOUS des choses à apprendre des autres, et des choses à donner et à recevoir donc je pense qu'on est à une époque où ce sont ces associations qui peuvent faire la différence.



G. Yestrad
19 juin 2020

Annexe C12 : Retranscription de l'interview Retranscription de l'interview de Geert Van Mol (Belfius) : Entreprise du secteur financier : Finance 1.

Profil de l'interviewé : Travaille dans l'entreprise depuis 23 ans et occupe le poste de CDO depuis 5 ans. Expérience de plus de 20 ans dans le domaine de la TD dans le secteur en question.

1. Pourriez-vous, s'il-vous-plait vous présenter en quelques mots et nous expliquer votre parcours ?

Donc, j'ai 46 ans et je suis ingénieur commercial. J'ai étudié à Bruxelles, Louvain et Copenhague. Un peu par hasard je suis arrivé dans une banque, dans le crédit communal. Après 23 ans, je suis toujours dans la même entreprise, mais j'ai fait toujours pendant 23 ans, le retail commercial banking, donc j'ai géré tout ce qui est réseau. Il y a 20 ans, il n'y avait pas l'internet, donc on travaillait avec les automates et les agences. En 2000, l'internet commençait et 10 ans plus tard le mobile arrivait. Moi, j'ai toujours fait ma carrière dans le retail commercial banking. Par exemple, j'ai géré la fusion avec Bacob, Dexia Bacob, j'ai fait directeur Sales, j'étais directeur de la distribution de toutes les agences et donc ma dernière fonction est Chief Digital Officer. J'y suis rentré depuis 2016, je suis devenu Chief Digital Officer et en 2019, l'année passée, je suis rentré dans le comité de direction, responsable pour digital, data and beyond banking. Donc ça se sont les 3 grands piliers, donc j'ai une grande expertise, je connais bien tout ce qui est l'e-commercial banking, et je suis assez loyal à l'entreprise, car même pendant toutes les crises, je suis resté, à tous les coups. Belfius est maintenant une belle entreprise, mais c'est une entreprise qui est faite par les gens.

2. Pourriez-vous, s'il-vous-plait, hiérarchiser les 8 dimensions présentes sur le slide qui vous est présenté, par ordre d'importance pour votre secteur ? Prenez votre temps pour réfléchir.

	Dimension	Justification de l'interviewé
1	Culture & Leadership	S'il n'y a pas au top level la volonté d'anticiper et d'être fort en digital, il n'y a rien qui peut se passer dans l'entreprise. Je pense que maintenant, tout le monde est conscient et surtout après le covid, de l'importance du digital, et pour certains, c'est trop tard. Leadership veut dire leader, « being in front » le plus tôt, ça veut dire au bon moment. Moi, j'ai toujours dit, ça commence au top, si les CEO n'ont pas cette volonté d'être digitaux tôt et connaissent les conséquences, et ne veulent pas « prendre la corde ». C'est donc avec cela que ça commence, avec le CEO.
2	Vision & Anticipation	Anticiper, regarder dans d'autres secteurs comment le digital change les choses et comment il <u>peut</u> changer les choses. C'est anticiper et avoir une vision, car en digital tout n'est pas possible et chaque entreprise doit vraiment dire « c'est cela qu'on va faire ». Donc la définition de cette vision, qu'est-ce qui peut faire partie de mon business model, qu'est-ce qui est relevant, qu'est-ce que je dois faire défensivement <u>et</u> offensivement. Défensivement aussi parfois en

		fonction de ce que d'autres acteurs font et qu'on ne fait pas et on doit parfois être offensifs aussi.
3	Organisation	Pour moi, ici, c'est « Power to execute ». Sur papier tout est possible, dans la tête, tout est possible. Transformer une organisation en collaboration entre digital communication, IT, Business et légal pour réaliser quelque chose qui a un impact dans nos marchés, c'est cela qui est derrière et qui fait la différence. Du coup, je pense qu'organisation est la troisième chose.
4	Ventes & Expérience client	C'est clé, c'est cela qui fait que c'est tangible pour le client, mais derrière cette tangibilité, il y a la vision, le leadership et l'organisation pour l'exécuter. Ce qui est vu sur le petit écran, tout ce qui est derrière, c'est un investissement qui est beaucoup plus grand que le design. Mais nous on est maniaques sur le design et comment c'est ressenti par les clients.
5	Opérations	/
6	Data & IT	/
7	Capacités & Compétences RH	/
8	Associés	/

3. Pour chacune des dimensions, pourriez-vous s'il-vous-plait sélectionner certains facteurs clés de succès que vous considérez comme étant les plus importants dans votre secteur ?

Ventes & Expérience client :

- Une expérience et satisfaction clients exceptionnelles : on appelle cela le Design authority, chaque semaine, moi-même, et c'est aussi vrai pour le chief communication officer et customer experience, on utilise le design authority. Ça veut dire qu'on vérifie les écrans et donc le customer journey pour les produits, pour tout ce qu'on développe, pour s'assurer comme des maniaques de comment est la marque là-dedans. « Est-ce que c'est assez simple ? » et donc ça, c'est quand même une gouvernance sur la réalisation qui est très spécifique et pourquoi ? Chaque jour nous avons 1.5 million de clients et s'il nous manque quelque chose, c'est immédiatement problématique, car c'est dans le marché. Chaque faute, chaque sentiment qui n'est pas correct, ce sont des multiplicateurs négatifs ou positifs, positifs si c'est bien et négatifs si ce n'est pas bien. Donc je pense que c'est cela qu'on recherche.
 - Aujourd'hui, on mesure la satisfaction du client en permanence. Belfius a fait ces dernières années, par année, plus de 200 000 interviews des clients sur des sujets digitaux. On fait des U lab (User liabilities test), pour chaque écran, on teste avec les clients « est-ce que c'est clair, est-ce que ça marche bien ? », on dit que chaque écran doit être là online dans les 3 secondes, autrement les clients switchent. Ce sont toutes des choses avec lesquelles on dirige l'entreprise vers une expérience digitale et une satisfaction exceptionnelle.
 - Meilleure application bancaire en Belgique et n°2 en Europe. Ça montre que ce n'est pas la taille de la banque et de l'entreprise, mais que c'est l'organisation et la culture de l'entreprise qui fait la différence. Avec une réalisation qui est

maniacale (interface droit vs courbé, rouge vs blanc, tout est pensé) sur certains domaines qui font la différence, ce n'est pas la grande vision, je pense que toutes les banques peuvent avoir la même vision. C'est comme une course, une banque peut-être 2 ou 3 ans trop tard et, rattraper 2-3 ans ce n'est pas gagné, ce n'est pas évident. Je pense que ça compte pour les autres secteurs aussi. Car quand ce n'est pas bien, vous devez rencontrer cela, enfin je pense quand vous trouvez un formulaire sur les iPhones, vous ne le remplissez jamais, car les questionnaires sont faits pour internet et le PC. Du coup, ce que vous faites dans les 3 secondes, si vous n'êtes pas satisfaits, vous cliquez, et les clients font un choix que ne plus aller dans cette l'entreprise, plus cette fois-ci ni la prochaine fois, probablement.

- Digitalisation des produits/services et des interactions clients. C'est digitaliser des produits et services et des interactions multi clients. Dans le passé c'était juste humain et là c'est clairement cela.
- Intégration continue des canaux hors ligne (physiques) et en ligne (digitaux/numériques). Ce n'est pas « pure digital », le monde ne devient pas pure digital. Google est « pure digital », Facebook est pure digital, mais beaucoup d'autres métiers il y a encore un facteur humain là-dedans.

Organisation :

- Alignement organisationnel par rapport à la digitalisation : C'est la partie organisation que j'ai mentionnée aussi.
- Une organisation « multi level et multi speed » pour un temps de réaction plus rapide : Qu'est-ce que vous comprenez plus concrètement dans ce terme ? « Les entreprises doivent être en mesure de répondre rapidement à la demande des clients tout en équilibrant les contraintes internes avec la vitesse nécessaire à une réaction rapide ». C'est bien ce que j'avais compris, je le mets donc en 2.
- Une organisation long terme avec des changements intenses à court terme : Donc c'est la vision sur le long terme, on veut avoir un impact dans le marché, ça doit devenir tangible dans le marché. Je ne sais pas si vous avez vu la presse, mais vendredi nous avons lancé un pacte de stratégie avec Proximus. C'est une bombe, c'est un impact dans le marché, c'est une annonce, ce n'est qu'en production. Donc si dans une année on va dans le marché, on ira toujours en étant conscients que ça doit être top. Ça a un impact dans le marché avec une vision qui va sur du beaucoup plus long terme que juste la première année. Mais chaque année, chaque release, on veut quand même avoir un impact sensible vers le client.
- Lean decision making : qui va avec l'organisation mutli-level et multi-speed ! Lean decision making va avec et ça, c'est la force de Belfius, c'est l'avantage, mais bon on voit cela. Et donc maintenant on est devenus, je pense, cet exemple de la digital transformation dans le secteur bancaire, pourquoi ? Strong vision, Lean decision making. Pourquoi, ici autour de Belfius on est très accessibles, notre équipe décide et la seconde d'après (c'est vraiment comme cela), la seconde d'après ça peut être ans le marché, oui ou non. Taux de réponse court, cette communication peut partir *et pouf*, donc ça c'est lean decision making. On a constaté qu'une partie de la problématique de BNP et ING c'est qu'ils vont partir d'un groupe international et que pour certaines choses, le manager doit quand même demander aux Pays-Bas ou la France s'ils peuvent le faire. Est-ce que c'est lean decision making? No way, it is the opposite. Mais donc là, ce n'est pas la seule raison, c'est quand même aussi une raison de leur

problématique de courir vite. Ils sont un peu plus grands, ING dans le monde, BNP dans le monde sont beaucoup plus grand que nous.

Culture & Leadership :

Ils sont tous bien. Ici j'ai dur de choisir entre les différents FCS, mais j'ai quand même réussi à donner un ordre.

- Engagement à la transformation dans la stratégie et la culture : Pour moi celui-ci est le plus dominant.
- Créer et favoriser une mentalité digitale avec un agenda digital : le premier est directement en rapport avec celui-ci. C'est assez évident.
- Repenser les rôles des "C-level" (CDO, CIO) : Repenser les rôles c'est nécessaire. Je n'ai pas dit que chaque entreprise doit avoir son CDO, mais dans notre cas, oui. Enfin je pense que c'est dommage, mais je crois que le CIO doit s'occuper de l'IT Security, cloud, tout ce qui est technologie. Moi je peux gérer tout ce qui est l'impact client, marché pour les différents segments. Pour moi, c'est un autre point de vue que le point de vue technologique.
- Un ensemble de valeurs communes centré sur la digitalisation comme création de valeur : Chez nous les valeurs ces 5 dernières années étaient : mobile first, end-to-end, online Channel, data-driven. Donc là aussi, on l'a fait. Du coup je redécouvre quand même plusieurs facteurs.
- Culture adaptative et innovante avec des objectifs évolutifs : Oui, là aussi, ce qui était notre bataille il y a 2 ou 3 ans n'est plus notre bataille de maintenant, ça change. On est plus loin, par exemple maintenant on est plus dans le Beyond Banking, on soutient beaucoup plus les banquiers. On appelle cela Digital Label Banking et ce n'est pas seulement les mobiles, c'est aussi digital enabling, les banquiers, la partie humaine.
- Accepter l'échec et encourager l'innovation pour accroître le succès : pour moi, celui-ci n'est pas le plus dominant.

Capacités & Compétences RH :

Ici aussi, ils sont tous biens, ils sont tous les 6 relevant, mais je vais les mettre dans un ordre :

- Digital skills, savoir-faire, et talent : C'est la base, « It is all about people », moi j'appelle ça les muscles, les équipes sont les muscles de notre transformation digitale. Les muscles, tu les entraines, et s'ils sont forts, c'est qu'ils sont bien entraînés, ils sont entraînés à réaliser des choses dans le marché, ils sont entraînés à collaborer ensemble avec le légal, avec l'IT, avec la communication. C'est pour ça que je dis, les entreprises qui courent derrière avec un retard de 2-3 ans, même s'ils investissent dans des talents et des organisations demain, ça ne veut pas dire qu'ils auront autant de muscles.
- Engager, garder, et attirer de nouveaux talents : très important, et ce qu'on fait aussi c'est qu'on tire beaucoup les jeunes talents vers le haut. Il y a beaucoup de jeunes directeurs chez moi. On tire leur potentiel vers le haut au maximum.
- Capacité à repenser la chaîne de valeur et défier le status quo : Pour moi, c'est plus important que la capacité à repenser de nouveaux Business Model, même si ça va plus loin en termes de temps.

Commentaire sur Capacité à repenser de nouveaux business models : C'est vrai, mais c'est lent, ça ne se fait pas en 1 an, mais plutôt 3 à 5 ans. Par exemple, on va maintenant évoluer vers la « suscription mobile », donc le service bancaire va être dans plusieurs souscriptions,

on va lancer ça l'année prochaine, mais ce n'est pas en une année que ça va changer notre business model, ça va prendre 3 ou 5 ans.

Deuxième exemple : on a vu ça dans la crise, au début du mobile app, il y avait une ou deux app avec une possibilité de communiquer, au début juste le mobile puis ça a évolué avec la vidéo. Et dans quelques semaines, on lance NewZoom, plusieurs vidéos à la fois. Ça, pour moi, c'est repenser la chaîne de valeur, on communique beaucoup plus qu'avant, avec les agences, en mobile, et après ça les agences prennent le relais.

Data & IT :

- Data security :
- Utilisation de données et d'informations d'une source centrale :
- Traitement des données en grande quantité et en temps réel :

J'en ajouterais d'abord un, c'est le « focus on value creation » via la data. Parce qu'on peut se perdre dans les data, et donc la vision data doit se concentrer sur « quel est le purpose », quels sont les use-cases et où se trouve la valeur.

Un autre à ajouter, et que vous pouvez mettre en 1, c'est le data security, car c'est fondamental aujourd'hui. Je dirais même security and trust, security, c'est pour l'IT et le data, et le trust ça va plus loin que la sécurité ! C'est extrêmement important, surtout comme banque, on le voit, si on fait des partenariats avec d'autres secteurs, leur IT security est toujours différente, n'est jamais vraiment à niveau, ce qui est normal, car nous on a des données relatives à l'argent. Vous qui utilisez sûrement l'application mobile, vous n'allez jamais vous amuser à calculer si le solde est correct après chaque virement. Au final, il n'y a plus qu'un chiffre sur un écran, et les gens croient et comprennent que c'est leur argent. Il y a un niveau de confiance très élevé.

Anticipation & Vision :

- Établir une vision claire avec un positionnement futur :
- Capacité à analyser son environnement : Par exemple, avec l'annonce du partenariat avec Proximus, il y a plein de gens qui nous disent « mais pourquoi ? », et je donne deux exemples. Premièrement, il y a une convergence entre le monde des télécoms et le monde bancaire, à savoir qu'on a le même défi de l'utilisation des data, car tous nos clients veulent tous les services, avec toutes les ventes en direct et le tout dans les 3 secondes, avec une expérience client qui est méga top. Et j'ajoute à ça qu'il y a une convergence des cycles d'achats. Par exemple, un enfant a 10, 11, 12 ans et il reçoit son 1^{er} GSM, et avec ça il reçoit son compte bancaire avec une app bancaire. À ce moment-là, on doit aller et chez Proximus et chez Belfius pour faire les liens. Dans le buying cycle, on a donc cette convergence, qui fait que des entreprises comme Belfius et Proximus sont très proches.
 - Deuxième exemple, si vous achetez une maison ou une deuxième maison, vous allez prendre un prêt hypothécaire, et j'espère une assurance, mais aussi une installation wifi, produits Télécommunication. Une maison sans wifi, excusez-moi, mais bon ! Ici, on est donc en plein dans l'anticipation et l'analyse de son environnement, anticiper ce qu'il se passe, quels sont les changements qui se font avec le digital, et qui nous permettent de prendre une position de leader. C'est se dire OK, on va prendre 30% en étant innovant et en bougeant avant les autres.

- Analyser son environnement, c'est aussi par exemple regarder dans le monde, dans toutes les industries comment ils font. Par exemple il y a une banque en Russie, la plus grande qui est top d'un point de vue digital.

Commentaire additionnel : Surtout pas expérimentation à l'aveugle ! Pas dans le secteur bancaire en tout cas. Par exemple, on a une fois lancé un Pengo, un payment system et ce qu'on a constaté c'est qu'on n'avait pas de business case derrière, ce qui veut dire investir sans aucune idée des revenus derrière, donc à l'aveugle, pour moi, non. C'est même le contraire de la vision claire avec le positionnement futur.

Opérations :

- Changement des modèles opérationnels :
- Mariage des ressources digitales et humaines :
- Procédés automatisés digitalement et centrés sur les données :

Commentaire général :

C'est axé sur les data, et le digital, par définition c'est lié avec les data. Si les employés jouent le rôle de "Human in the loop", c'est avec les data devant leurs yeux. Le digital, c'est un défi financier pour toutes les entreprises, car au début, ça coûte de l'argent et ça ne rapporte pas dans les « extras revenues », en tout cas pas dans le secteur bancaire et je pense dans d'autres secteurs également. Le digital, ça doit se repayer via une efficacité qui est plus grande. C'est pour ça que c'est parfois dur de financer les ressources parce que ça demande beaucoup et je reviens au premier point, si le CEO ne veut pas, et dit « Le profit before all », pourquoi investir dans les data/ le digital ? On ne voit en général les résultats et bénéfices qu'après 4 ou 5 ans, donc si on a un CEO qui a une vision sur 3, 4 ans, il ne va pas investir.

C'est mieux de ne pas investir, mais s'il le fait, il prend un risque sur la durabilité, sur l'entreprise, et c'est comme ça que la « disruption » se produit parfois. C'est l'innovation paradox, c'est qu'au mieux l'entreprise fait, au plus de profit elle génère, le plus grand est le risque qu'elle n'investisse pas assez et se laisse dépasser par la prochaine vague. C'est le risque de vouloir protéger le profit et donc investir un peu moins, et donc s'exposer au risque que d'autres entrepreneurs qui investissent plus et cherchent la prochaine vague technologique, mobile, AI ou n'importe et qu'ils surfent sur la prochaine vague et sont « disruptives ». C'est pour ça qu'une banque ou une firme qui investit à temps survit. Moi, je n'ai pas peur des FinTechs, même si parfois on copie des choses, on essaie de faire comme les digital players, comme les Fintechs, et mieux encore, car on est plus secure, on n'a pas un produit, mais plusieurs produits. Le disruptive, il apparaît grâce à cet innovation paradox, grâce au fait que certaines entreprises ont fait l'erreur, après avoir fait beaucoup de bénéfice, de « tomber amoureux » de leur bénéfice et pas du futur durable de leur firme.

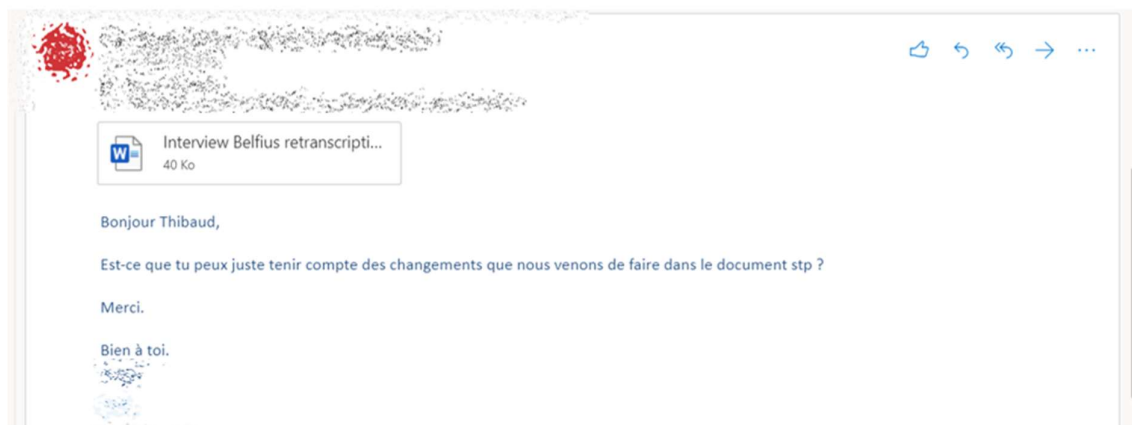
Associés :

Il y a plusieurs types de partenariats :

- Pour les banques, on a par exemple un alignement sur le lancement des apps comme payconic, sur les automates, etc. On a dit « OK, dans l'industrie, c'est important d'avoir un système de paiement, d'avoir une mobile ID, les automates, ça nous coûte tous un pont et ça ne nous rapporte pas d'argent » donc ça, c'est le **cost-sharing** partenariat. Donc pour ça, les banques belges sont assez progressives, c'est entre les grands acteurs d'un secteur. Ce sont des partenariats qui sont relevant, mais pour lesquels le facteur de différenciation est très limité.
- **Partenariats technologiques** : plutôt dans le sourcing.

- Ensuite on a les **partenariats stratégiques**, ça, c'est dans le Beyond Banking, pour, dans la chaîne de valeur, faire converger les services. Ce sont les exemples comme Proximus ou ImmoVlan.

Attention que culture, ça commence du CEO hein ! Je vois beaucoup de CIO ou de divisions dans certaines entreprises qui veulent avancer, mais qui sont frustrées et sous le stress parce que le CEO n'est pas à 100% avec eux et c'est très frustrant et les gens finissent par quitter.



Annexe D: Tableaux des définitions :

Annexe D1 : Tableau reprenant l'ensemble des définitions des 40 FCS et de leurs dimensions par Holotiuik et Beimborn.

Tableau D. 1 Tableau reprenant les définitions des 40 FCS par Holotiuik et Beimborn.

Ventes & Expérience client
<p>1) <u>Intégration continue des canaux hors ligne (physiques) et en ligne (digitaux/numériques).</u> L'expérience client doit mélanger les mondes physiques et digitaux par une plus grande intégration des expériences en ligne et hors ligne (digitales et intangibles), plus importante que l'utilisation physique du produit (Rigby & Tager, 2014 ; Penkert, 2015).</p>
<p>2) <u>Digitalisation des produits/services et des interactions clients.</u> Amélioration de chaque produit physique grâce à la digitalisation (Plummer et al., 2014), développement d'informations riches en données à propos des clients (Kane et al., 2015) et d'un accès permanent au produit via le canal digital.</p>
<p>3) <u>Utilisation des "analytics "pour créer et personnaliser des produits & services.</u> Ajustement continu des produits, individualisation des préférences avec des données contextuelles afin de mieux répondre aux besoins des clients (Holotiuik & Beimborn, 2017).</p>
<p>4) <u>Contact direct pour une orientation client (customer centricity).</u> Il s'agit d'établir des liens plus étroits entre les marques et les clients, d'éviter les tierces parties et d'internaliser le point de vue du client (outside-in) pour le mettre au centre de l'attention du système de livraison digitale (Penket, 2015 ; Hirt & Willmott, 2014 ; Vollmer et al., 2014).</p>
<p>5) <u>Intégration des clients avec des innovations ouvertes/libres.</u> L'entreprise renforce le rôle ainsi que l'implication du client via l'intégration de méthodes digitales dans la création de nouveaux produits/services (ex : Lego Ideas) (propre définition).</p>
<p>6) <u>Une expérience et une satisfaction client exceptionnelle.</u> Les différents canaux et infrastructures digitales doivent permettre d'améliorer considérablement la satisfaction et l'expérience client (propre définition).</p>
Organisation
<p>7) <u>Agilité/capacité à réallouer les ressources et à se réorganiser rapidement.</u> L'agilité doit faire partie intégrante de l'ADN de la STD (Hirt & Willmott, 2014), ce qui oblige les entreprises à adapter elles-mêmes leur organisation en fonction de l'évolution des besoins des clients (adaptation rapide, de nouveaux BM, des modèles de fonctionnement souples et la capacité d'évoluer) (Jaubert et al., 2014).</p>
<p>8) <u>Réorganisation managériale pour un changement rapide et radical.</u> Il s'agit de préparer les employés aux changements imminents (obtenir l'adhésion des employés, stimuler leur fierté et ancrer la transformation digitale) et de modifier la trajectoire organisationnelle de manière efficace (Hirt & Willmott, 2014).</p>
<p>9) <u>Une organisation "multi-level et multi-speed "pour un temps de réaction plus rapide.</u> Les entreprises doivent être en mesure de répondre rapidement à la demande des clients tout en équilibrant les contraintes internes avec la vitesse nécessaire à une réaction rapide (Holotiuik & Beimborn, 2017).</p>
<p>10) <u>Alignement organisationnel par rapport à la digitalisation.</u> Des équipes spécialisées aux opportunités digitales doivent être alignées sur l'organisation, la culture et la technologie de l'entreprise (Daub & Weisinger, 2015).</p>
<p>11) <u>Orientation long terme avec des changements intenses à court terme.</u> La STD doit comprendre à la fois des objectifs/orientations stables sur le long-terme, basés sur des changements intenses et rapides à court-terme (propre définition).</p>
<p>12) <u>Séparation organisationnelle --> Création de Spin-offs.</u></p>

<p>Il s'agit ici de permettre l'existence de sous-entités centrées sur des plateformes digitales et ayant un avantage concurrentiel distinct (Evan & Forth, 2015).</p>
<p>13) <u>Lean decision-making.</u> Il s'agit de tirer parti de l'enseignement des modèles, techniques et connaissances qui permettent une prise de décision plus rapide et augmentent la prévisibilité des résultats (propre définition).</p>
<p>Culture & Leadership</p>
<p>14) <u>Créer et favoriser une mentalité digitale avec un agenda digital.</u> Une culture ouverte au changement est "propice à la transformation digitale" (Kane et al, 2015, p.9). La collaboration et le travail transversal sont encouragés pour générer de nouvelles idées et stimuler l'innovation (Catlin et al., 2015).</p>
<p>15) <u>Un ensemble de valeurs communes centré sur la digitalisation comme création de valeur.</u> La valeur de l'innovation digitale doit être ancrée dans la culture, telle que la réflexion, l'ouverture, l'acceptation de la technologie, l'esprit d'entreprise et une méthode de travail inspirée des startups (Jaubert et al., 2014).</p>
<p>16) <u>Accepter l'échec et encourager l'innovation pour accroître le succès.</u> Il est nécessaire d'établir un consensus par rapport au fait que la culture doit encourager la prise de risque et tolérer les échecs "comme une condition préalable au succès" (Kane et al., 2015 ; Reeves et al., 2014).</p>
<p>17) <u>Culture adaptative et innovante avec des objectifs évolutifs.</u> La culture est un élément clé à l'entreprise et les employé(e)s doivent pouvoir s'identifier à celle-ci, car elle représente le périmètre d'action de l'entreprise. La culture change avec le temps et doit être innovante à travers des objectifs qui peuvent être adaptés (propre définition).</p>
<p>18) <u>Engagement à la transformation dans la stratégie et la culture.</u> Les dirigeants doivent conduire la STD sur la bonne voie et mener la transformation digitale, s'occuper des technologies qui apportent du changement et déclencher le changement de culture connectée (Westerman et al., 2011 ; Kane et al., 2015). Par ailleurs, une implication de la part des employé(e)s est nécessaire pour permettre la bonne implémentation et réussite de la transformation dans la stratégie et la culture.</p>
<p>19) <u>Repenser les rôles des "C-level" (CDO, CIO).</u> Il est nécessaire de repenser, et intégrer de nouveaux rôles managériaux dans l'entreprise, afin de développer une expertise et une meilleure compréhension de la transformation digitale (propre définition).</p>
<p>Capacités & Compétences RH</p>
<p>20) <u>Capacité à repenser de nouveaux Business Models.</u> Cette compétence devient stratégique avec la TD, la « durée de vie » des BM est réduite et ceux-ci sont plus fréquemment adaptés pour s'aligner à la STD (Plummer et al., 2014). Ils évoluent également d'une vision « inside-out » vers une « outside-in » de l'entreprise et sont plus centrés sur le client (Holotiuk et Beimborn, 2017).</p>
<p>21) <u>Digital skills, savoir-faire, et talent.</u> Les entreprises doivent former leurs employés aux compétences digitales nécessaires, aligner les systèmes d'incitation et fournir des ressources financières pour développer le capital humain (Westerman et al., 2011 ; Kane et al., 2015). Au-delà des compétences informatiques, la vision, la collaboration et la gestion des changements organisationnels sont également nécessaires pour la mise en place de la STD.</p>
<p>22) <u>Capacité à repenser la chaine de valeur et défier le statuquo.</u> La chaine de valeur se désagrège à cause de la digitalisation qui réduit les couts de transaction et les entreprises doivent détecter les points de la chaine de valeur qui se prêtent au mieux à une éventuelle digitalisation (Rigby & Tager, 2014).</p>
<p>23) <u>Nouveaux actifs et nouvelles capacités.</u> De nouvelles formes d'infrastructures de pointes axées sur le digital doivent permettre la digitalisation des produits, l'extension des capacités digitales des produits, des combinaisons</p>

d'actifs et le développement de nouvelle compétence dans le domaine d'activité (Mainardi & Vollmer, 2015).
24) <u>Les leaders doivent identifier les nouveaux potentiels RH.</u> Les leaders doivent pouvoir identifier les compétences RH ainsi que les personnes qui peuvent être formées pour soutenir la transformation digitale (Plummer et al., 2014 ; Catlin et al., 2015).
25) <u>Engager, garder, et attirer de nouveaux talents.</u> L'entreprise et ses dirigeants se doivent de se montrer attractifs pour attirer les futurs acteurs/leaders de la transformation digitale (propre définition).
Anticipation & Vision
26) <u>Établir une vision claire avec un positionnement futur.</u> Il est indispensable d'avoir une vision évolutive de l'avenir et d'apporter la clarté nécessaire pour y parvenir (Westerman et al., 2011).
27) <u>Circuits de feedbacks courts et aspiration à l'amélioration.</u> Il est nécessaire d'implémenter une vision où les entreprises apprennent des interactions avec les stakeholders, grâce à des circuits de feedbacks fréquents qui permettent d'améliorer les produits et les services (Daub & Weisinger, 2015).
28) <u>Favoriser une innovation rapide/ un prototypage rapide.</u> Il est nécessaire de suivre le principe de rapidité, échec et faible cout : Les entreprises modélisent des produits avec un niveau de viabilité minimum grâce aux comportements "learn-track-react" ou approches aux "test-and-learn, car la vitesse de développement a augmenté et permet à l'entreprise d'échouer (Plummer et al., 2014, p.24).
29) <u>Capacité à analyser son environnement.</u> Il s'agit de la capacité de l'entreprise à identifier les opportunités, les perturbations et les menaces potentielles (Evan & Forth, 2015) qui est cruciale dans le domaine digital à mesure que les barrières traditionnelles de l'industrie disparaissent.
30) <u>Expérimentation "à l'aveugle".</u> Correspond à une expérimentation risquée, basée sur une faible aversion au risque et un faible degré de confiance/connaissance des résultats potentiels (propre définition).
Data & IT
31) <u>Utilisation de données et d'informations d'une source centrale.</u> Correspond à l'analyse et la compréhension des données structurées ou non structurées, internes ou externes, qui ont un avantage concurrentiel au même titre que l'information, étant au cœur des entreprises digitales (Catlin et al., 2015).
32) <u>Rôle de l'IT fondamentalement différent avec l'apparition de l'IT à deux vitesses.</u> Il est nécessaire d'avoir une colonne vertébrale IT à deux vitesses prend en charge la digitalisation avec des changements rapides en amont (décision) tout en répondant aux exigences en aval (client). Elle crée de la valeur commerciale en exploitant les technologies digitales (Sahni & Cobain, 2015).
33) <u>Traitement des données en grande quantité et en temps réel.</u> Il est indispensable de suivre les informations exploitables et "communiquer fréquemment les indicateurs clés de performance digitale" (Catlin et al., 2015, p.11).
34) <u>Plateforme IT modulable.</u> Il est fondamental d'avoir une technologie agile délivrant des compétences construites sur des services rapides, flexibles et des fonctions intégrées avec des solutions partagées (Veit et al., 2014 ; Olanreaju et al., 2014).
Opérations
35) <u>Procédés automatisés digitalement et centrés sur les données.</u> Correspond au fait qu'une plus grande automatisation permet aux chaines d'approvisionnement de réagir rapidement et d'anticiper les besoins des clients (augmentation de la vitesse et de l'efficacité) (Edelman & Dörner, 2015).
36) <u>Changement des modèles opérationnels.</u>

L'entreprise elle-même, ainsi que ses processus opérationnels doivent être revus entièrement afin d'assurer un alignement efficace et complet à la digitalisation (propre définition).
37) <u>Mariage des ressources digitales et humaines.</u> Il est nécessaire d'interconnecter les canaux humains et digitaux, les technologies digitales ajoutant de la vitesse aux processus et aux services (Vollmer et al., 2014).
38) <u>Fournir les ressources financières.</u> Il est nécessaire d'allouer un budget suffisant aux départements impliqués dans la transformation digitale pour permettre d'atteindre les objectifs fixés (propre définition).
Associé
39) <u>Effets réseau avec systèmes ouverts et intégration des partenaires.</u> Correspond à l'ouverture des services et des produits à une communauté créant un monopole naturel où il y a une dynamique "winner-takes-all" (Hirt & Willmott, 2014). Il est nécessaire de donner aux produits un réseau plus large en intégrant de nouveaux appareils, objets et personnes connectées via des normes ouvertes.
40) <u>Partenaires externes.</u> Il est important de former des relations solides et collaboratives. La collaboration, qui s'étend aux clients, aux fournisseurs de technologie et aux fournisseurs classiques favorise l'apprentissage et l'innovation (Plummer et al., 2014).

Source : Propre travail

Annexe D2 : Tableau reprenant les 43 FCS avec leurs définitions modifiées ainsi que les nouveaux FCS que nous avons identifiés lors de notre analyse qualitative.

Tableau D. 2 Représentation de la totalité des FCS identifiés avec leurs définitions finales dans leurs dimensions.

Ventes & Expérience client
1. <u>Intégration continue des canaux hors ligne (physiques) et en ligne (digitaux/numériques).</u> L'expérience client mélange les mondes physiques et digitaux par une plus grande intégration des expériences en ligne et hors ligne (digitales et intangibles), plus importante que l'utilisation physique du produit (Rigby & Tager, 2014 ; Penkert, 2015).
2. <u>Digitalisation des produits/services et des interactions clients.</u> Amélioration de chaque produit physique grâce à la digitalisation (Plummer et al., 2014), développement d'informations riches en données à propos des clients (Kane et al., 2015) et d'un accès permanent au produit via le canal digital.
3. <u>Utilisation des "analytics" pour créer et personnaliser des produits & services.</u> Ajustement continu des produits, individualisation des préférences avec des données contextuelles afin de mieux répondre aux besoins des clients (Holotiuk & Beimborn, 2017).
4. <u>Contact direct pour une orientation client (customer centricity).</u> Il s'agit d'établir des liens plus étroits entre les marques et les clients, d'éviter les tierces parties et d'internaliser le point de vue du client (outside-in) pour le mettre au centre de l'attention du système de livraison digitale (Penket, 2015 ; Hirt & Willmott, 2014 ; Vollmer et al., 2014).
5. <u>Intégration des clients avec des innovations ouvertes/libres.</u> L'entreprise renforce le rôle ainsi que l'implication du client via l'intégration de méthodes digitales dans la création de nouveaux produits/services (ex: Lego Ideas) (propre définition).
6. <u>Une expérience et une satisfaction client exceptionnelle.</u> Les différents canaux, l'infrastructure digitale et « le design authority » (Annexe C12) doivent permettre d'améliorer considérablement la satisfaction et l'expérience client grâce à des multitudes de tests permettant de rendre la plateforme facile à utiliser pour les clients, mais aussi les employés d'un point de vue interne (Annexe C1).
Organisation
7. <u>Agilité/capacité à réallouer les ressources et à se réorganiser rapidement.</u>

<p>L'agilité fait partie intégrante de l'ADN de la STD (Hirt & Willmott, 2014), ce qui oblige les entreprises à adapter elles-mêmes leur organisation en fonction de l'évolution des besoins des clients (adaptation rapide, de nouveaux BM, des modèles de fonctionnement souples et la capacité d'évoluer) (Jaubert et al., 2014).</p>
<p><u>8. Réorganisation managériale pour un changement rapide et radical.</u> Il s'agit de préparer les employés aux changements imminents (obtenir l'adhésion des employés, stimuler leur fierté et ancrer la transformation digitale) et de modifier la trajectoire organisationnelle de manière efficace (Hirt & Willmott, 2014).</p>
<p><u>9. Une organisation "multi-level et multi-speed" pour un temps de réaction plus rapide.</u> Les entreprises doivent être en mesure de répondre rapidement à la demande des clients tout en équilibrant les contraintes internes avec la vitesse nécessaire à une réaction rapide (Holotiuk & Beimborn, 2017).</p>
<p><u>10. Alignement organisationnel par rapport à la digitalisation.</u> Des équipes spécialisées aux opportunités digitales doivent être alignées sur l'organisation, la culture et la technologie de l'entreprise (Daub & Weisinger, 2015).</p>
<p><u>11. Orientation long terme avec des changements intenses à court terme.</u> La STD doit comprendre à la fois des objectifs/orientations stables sur le long-terme, basés sur des changements intenses et rapides à court-terme (propre définition).</p>
<p><u>12. Séparation organisationnelle --> Création de Spin-offs.</u> Il s'agit ici de permettre l'existence de sous-entités centrées sur des plateformes digitales et ayant un avantage concurrentiel distinct (Evan & Forth, 2015).</p>
<p><u>13. Lean decision-making.</u> Il s'agit de tirer parti de l'enseignement des modèles, techniques et connaissances qui permettent une prise de décision plus rapide et augmentent la prévisibilité des résultats (propre définition).</p>
<p>Culture & Leadership</p>
<p><u>14. Créer et favoriser une mentalité digitale avec un agenda digital.</u> Une culture ouverte au changement est "propice à la transformation digitale" (Kane et al, 2015, p.9). La collaboration et le travail transversal sont encouragés pour générer de nouvelles idées et stimuler l'innovation (Catlin et al., 2015).</p>
<p><u>15. Un ensemble de valeurs communes centré sur la digitalisation comme création de valeur.</u> La valeur de l'innovation digitale doit être ancrée dans la culture, telle que la réflexion, l'ouverture, l'acceptation de la technologie, l'esprit d'entreprise et une méthode de travail inspirée des startups (Jaubert et al., 2014).</p>
<p><u>16. Accepter l'échec et encourager l'innovation pour accroître le succès.</u> Il est nécessaire d'établir un consensus par rapport au fait que la culture doit encourager la prise de risque et tolérer les échecs "comme une condition préalable au succès" (Kane et al., 2015 ; Reeves et al., 2014).</p>
<p><u>17. Culture adaptative et innovante avec des objectifs évolutifs.</u> La culture est un élément clé à l'entreprise et les employé(e)s doivent pouvoir s'identifier à celle-ci car elle représente le périmètre d'action de l'entreprise. La culture change avec le temps et doit être innovante à travers des objectifs qui peuvent être adaptés (propre définition).</p>
<p><u>18. Engagement à la transformation dans la stratégie et la culture associé à une compréhension commune de celle-ci.</u> Les dirigeants conduisent la STD sur la bonne voie et mènent la transformation digitale, s'occupent des technologies qui apportent du changement et déclenchent le changement de culture connectée (Westerman et al., 2011 ; Kane et al., 2015). Une implication de la part des employé(e)s ainsi qu'un alignement de la compréhension de la TD sont nécessaires pour permettre sa bonne implémentation et réussite dans la stratégie et la culture.</p>
<p><u>19. Repenser les rôles des "C-level" (CDO, CIO).</u></p>

Il est nécessaire de repenser, et intégrer de nouveaux rôles managériaux dans l'entreprise, afin de développer une expertise et une meilleure compréhension de la transformation digitale (propre définition).
Capacités & Compétences RH
20. <u>Capacité à repenser de nouveaux Business Models.</u> Cette compétence devient stratégique avec la TD, la « durée de vie » des BM est réduite et ceux-ci sont plus fréquemment adaptés pour s'aligner à la STD (Plummer et al., 2014). Ils évoluent également d'une vision « inside-out » vers une « outside-in » de l'entreprise et sont plus centrés sur le client (Holotiuk et Beimborn, 2017).
21. <u>Digital skills, savoir-faire, et talent.</u> Les entreprises doivent former leurs employés aux compétences digitales nécessaires, aligner les systèmes d'incitation et fournir des ressources financières pour développer le capital humain (Westerman et al., 2011 ; Kane et al., 2015). Au-delà de former les employés, l'entreprise doit pouvoir dénicher des talents en interne en dehors de leur domaine d'expertise initiale (<i>Annexe C10</i>).
22. <u>Capacité à repenser la chaîne de valeur et défier le statu quo.</u> La chaîne de valeur se désagrège à cause de la digitalisation qui réduit les coûts de transaction et les entreprises doivent détecter les points de la chaîne de valeur qui se prêtent au mieux à une éventuelle digitalisation (Rigby & Tager, 2014).
23. <u>Nouveaux actifs et nouvelles capacités.</u> De nouvelles formes d'infrastructure de pointe axées sur le digital doivent permettre la digitalisation des produits, l'extension des capacités digitales des produits, des combinaisons d'actifs et le développement de nouvelle compétence dans le domaine d'activité (Mainardi & Vollmer, 2015).
24. <u>Les leaders doivent identifier les nouveaux potentiels RH.</u> Les leaders doivent identifier les compétences RH nécessaires ainsi que les personnes qui peuvent être formées pour soutenir la transformation digitale (Plummer et al., 2014 ; Catlin et al., 2015).
25. <u>Engager, garder, et attirer de nouveaux talents.</u> L'entreprise et ses dirigeants se doivent de se montrer attractifs pour attirer les futurs acteurs/leaders de la transformation digitale (propre définition).
Anticipation & Vision
26. <u>Établir une vision claire avec un positionnement futur.</u> Il est indispensable d'avoir une vision évolutive de l'avenir et apporter la clarté nécessaire pour y parvenir (Westerman et al., 2011).
27. <u>Circuits de feedbacks courts et aspiration à l'amélioration.</u> Il est nécessaire d'implémenter une vision où les entreprises apprennent des interactions avec les stakeholders, grâce à des circuits de feedbacks fréquents qui permettent d'améliorer les produits et les services (Daub & Weisinger, 2015).
28. <u>Favoriser une innovation rapide/ un prototypage rapide.</u> Il est nécessaire de suivre le principe de rapidité, échec et faible coût : Les entreprises modélisent des produits avec un niveau de viabilité minimum grâce aux comportements "learn-track-react" ou approches aux "test-and-learn, car la vitesse de développement a augmenté et permet à l'entreprise d'échouer (Plummer et al., 2014, p.24).
29. <u>Capacité à analyser son environnement.</u> La capacité de l'entreprise à identifier les opportunités, les perturbations et les menaces potentielles (Evan & Forth, 2015) est cruciale dans le domaine digital à mesure que les barrières traditionnelles de l'industrie disparaissent. Une analyse prédictive de son environnement permet de mieux connaître ses concurrents, ses clients, son secteur.
30. <u>Expérimentation "à l'aveugle".</u>

Expérimentation risquée, basée sur une faible aversion au risque et un faible degré de confiance/connaissance des résultats potentiels (propre définition).
Data & IT
<u>31. Utilisation de données et d'informations stockées d'une source centrale.</u> Il est nécessaire d'avoir une infrastructure avec toutes les données stockées provenant de différentes sources (données structurées ou non structurées, internes ou externes) pour développer un avantage concurrentiel, étant au cœur des entreprises digitales (Catlin et al., 2015).
<u>32. Rôle de l'IT fondamentalement différent avec l'apparition de l'IT à deux vitesses.</u> Une colonne vertébrale IT à deux vitesses prend en charge la digitalisation avec des changements rapides en amont (décision) tout en répondant aux exigences en aval (client). Elle crée de la valeur commerciale en exploitant les technologies digitales (Sahni & Cobain, 2015), telles que les plateformes AdTec / MarTec, les technologies marketing ou d'advertising (Annexe C6).
<u>33. Traitement des données en grande quantité et en temps réel.</u> Il est indispensable de suivre les informations exploitables et "communiquer fréquemment les indicateurs clés de performance digitale" (Catlin et al., 2015, p.11).
<u>34. Plateforme IT modulable et accessibilité des données.</u> Il est fondamental d'avoir une technologie agile délivrant des compétences construites sur des services rapides, flexibles et des fonctions intégrées avec des solutions partagées (Veit et al., 2014 ; Olanreaju et al., 2014). L'accessibilité des données via la plateforme doit se faire à l'instant présent, et être gérable par le business owner sans devoir passer par des releases (Annexe C8), permettant ainsi de délivrer les informations adéquates aux parties prenantes de l'entreprise (Annexe C4).
<u>41. Data security et privacy</u> Ce facteur comprend la capacité de l'entreprise à tracer ses données, à vérifier celles-ci d'un point de vue légal (Annexe C6), mais aussi surtout à protéger (Annexe C13) et sécuriser les données de ses clients, son système informatique (Annexe C3) et ses plateformes de type cloud (Annexe C10).
<u>42. Capacité à reproduire des données de qualité et à les réutiliser</u> Il est important de « maintenir, mesurer la qualité de la donnée, avec une amélioration continue » (Annexe C4) et de mettre à disposition des clients des données dans lesquelles ils ont confiance (Annexe C12). Par ailleurs, la réutilisation des données permet à des secteurs de l'IT très évolués d'aller vite grâce à une richesse des assets et bibliothèques mises en place pour pouvoir les réutiliser (Annexe C5).
Opérations
<u>35. Procédés automatisés digitalement et centrés sur les données.</u> Une plus grande automatisation permet aux chaînes d'approvisionnement de réagir rapidement et d'anticiper les besoins des clients (augmentation de la vitesse et de l'efficacité) (Edelman & Dörner, 2015).
<u>36. Changement des modèles opérationnels.</u> L'entreprise elle-même, ainsi que ses processus opérationnels doivent être revus entièrement afin d'assurer un alignement efficace et complet à la digitalisation (propre définition).
<u>37. Mariage des ressources digitales et humaines.</u> Il est nécessaire d'interconnecter les canaux humains et digitaux, les technologies digitales ajoutant de la vitesse aux processus et aux services (Vollmer et al., 2014).
<u>38. Fournir les ressources financières.</u> Il est nécessaire d'allouer un budget suffisant au département responsable à la transformation digitale pour permettre d'atteindre les objectifs (propre définition).
Associé
<u>39. Effets réseau avec systèmes ouverts et intégration des partenaires.</u> Ouverture des services et des produits à une communauté créant un monopole naturel où il y a une dynamique "winner-takes-all" (Hirt & Willmott, 2014). Il est nécessaire de donner aux produits

un réseau plus large en intégrant de nouveaux appareils, objets et personnes connectées via des normes ouvertes.

40. Partenaires externes.

Il est important de former des relations solides et collaboratives. La collaboration, qui s'étend aux clients, aux fournisseurs de technologie et aux fournisseurs classiques favorise l'apprentissage et l'innovation (Plummer et al., 2014).

43. Création d'écosystèmes

C'est la capacité de l'entreprise à ouvrir ses interfaces, ses structures IT, « à les rendre les plus flexibles possible, pour pouvoir s'adapter » (Annexe C5) et à intégrer, connecter les interfaces IT de ses partenaires (Annexes C3 & C6).

Source : Propre travail