



# Les DÉFIS D'UN NOUVEAU MONDE

Guide CDO

## Mettre **l'humain** au cœur de la digitalisation : les best practices des Chief Digital Officers

Un guide co-créé avec un panel  
de Chief Digital Officers et Directeurs de l'innovation

Alliancy

iterop

# Sommaire

## 2 Avant-propos

## 3 En pratique : Quels sont les 3 points clés pour accompagner les collaborateurs dans la digitalisation

## 5 Interview de Sophie Marot-Rémy, Chief Digital Officer, Euler Hermes France

## 8 Interview d'Aurélien Codet de Boisse, CEO et co-fondateur, Iterop

## 10 À propos

## 12 La collection « Les défis d'un nouveau monde »

# Avant-propos

Choc d'une ampleur inédite pour l'ensemble des entreprises, la crise sanitaire a mis un formidable coup d'accélérateur à la digitalisation avec pour effet de faire gagner un temps considérable dans la dématérialisation des process et des activités. Le confinement a imposé les outils collaboratifs en ligne et les solutions de visio-conférence à toutes les parties prenantes, modifiant ainsi la façon de communiquer, d'interagir et de créer de la valeur au sein des organisations. A cela s'ajoute une tendance forte, qui préexistait avant l'arrivée du Covid. La complexification constante des techniques d'apprentissage automatique au cœur des systèmes d'IA, la montée en puissance du Cloud, l'arrivée de la 5G et le déploiement rapide des écosystèmes d'objets connectés laissent entrevoir un nouvel âge du numérique, plus rapide, plus efficient, plus serviciel.

En parallèle, un nouvel âge du management semble être lui aussi d'actualité. Depuis quelques années, l'écoute des collaborateurs, la co-construction des stratégies et l'horizontalité des décisions redéfinissent les règles du jeu dans un nombre croissant d'entreprises. C'est l'âge du « care », porté par une véritable révolution entrepreneuriale qui associe désormais la raison d'être à la gouvernance et la bienveillance au management.

A la croisée de ces enjeux, les Chief Digital Officers (CDO) doivent désormais relever un double défi. Pour eux, il s'agit à la fois d'accompagner les collaborateurs dans la digitalisation et de remettre l'humain au centre des priorités. Comment peuvent-ils y arriver ? Quels nouveaux challenges doivent-ils relever ? Quelles lignes doivent bouger ?

A l'occasion du workshop Alliancy « Les Défis d'un nouveau monde » organisé en octobre 2021 en partenariat avec Iterop, des CDO et Directeurs de l'innovation ont pu partager leurs retours d'expérience sur les transformations qu'ils ont dû mener et les initiatives qu'ils ont dû prendre pour relever ces défis.

Ce guide vous propose la synthèse des points forts retenus lors de l'échange ainsi que des pistes de réflexion.

Bonne lecture !

*En pratique*

## Quels sont les 3 points clés pour accompagner les collaborateurs dans la digitalisation ?

Le workshop organisé par Alliancy en partenariat avec Iterop a offert la possibilité à un panel de CDO et Directeurs de l'innovation de partager leurs retours d'expérience sur les actions qu'ils ont dû mener, au plus fort de la crise sanitaire, pour permettre à leurs équipes de mener à bien leurs missions, et sur celles qu'ils envisagent pour aider les collaborateurs à relever les prochains défis de la digitalisation. Tour d'horizon des principaux enseignements et des initiatives les plus pertinentes.

# 1.

## Repenser le management pour favoriser l'empowerment

Dans toutes les entreprises, la pandémie a fait voler en éclats les règles établies, et a nécessité de réinventer les modes de collaboration. De façon unanime, les participants et participantes ont déclaré que cet épisode sanitaire inédit avait été pour eux l'occasion de repenser leur façon de gérer les équipes et le rapport qu'ils entretenaient avec les collaborateurs. « *Le management a dû adapter ses pratiques car il fallait pouvoir se mettre d'accord sur les outils digitaux qui étaient utilisés et sur la façon de créer du lien à distance* » tout en maintenant « *la convivialité pour que les collaborateurs restent impliqués dans les projets* » précise l'une des participantes en indiquant qu'« *il faut désormais faire grandir les gens et leur laisser plus d'autonomie* ».

Tout l'enjeu est là. Face aux défis de la digitalisation, il faut rendre le management plus souple, plus horizontal, plus à l'écoute pour favoriser l'empowerment des collaborateurs. « *Aujourd'hui, Il faut un leadership adaptable et il faut pouvoir rassembler les équipes autour d'une culture commune* » analyse une autre participante.

# 2.

## Adapter les outils aux spécificités des équipes

Pour autant, une gestion moins verticale des équipes ne constitue qu'une partie de la réponse. La technologie doit également évoluer pour se mettre davantage au service des collaborateurs. L'optimisation des solutions numériques doit avoir pour but de favoriser leur adoption de manière plus simple et plus rapide. « *Nous abordons maintenant la digitalisation de façon un peu différente en nous préoccupant de l'utilité des outils, afin d'aider nos collaborateurs à mieux travailler en nous focalisant sur leurs besoins et sur l'interaction que nous avons avec eux* » explique l'un des participants, qui assure par ailleurs que cette démarche est un moyen de « *remettre de l'humain de façon différente dans nos projets* ».

Pour autant, les CDO sont appelés à conserver un rôle dans la bonne adoption des outils. Un autre participant estime en effet que « *le déploiement des outils digitaux était jusque-là décidé de façon centrale, sans se préoccuper de leur adoption* » et qu'il faut désormais « *compenser la digitalisation avec une plus grande implication du management envers les collaborateurs* ».

# 3.

## Construire la bonne hybridation propre à son entreprise

Au fil du débat, un autre enjeu a fait surface car la généralisation du télétravail a profondément brouillé les repères. Il faut désormais trouver le meilleur moyen de fonctionner à la fois en distanciel et en présentiel car un retour vers les pratiques d'avant, à savoir l'obligation pour les collaborateurs de se rendre tous les jours au bureau, semble impossible. Ils ont appris à travailler différemment, depuis chez eux, en devenant plus autonome et en prouvant qu'ils pouvaient mener à bien leurs missions sans être physiquement présents dans l'entreprise. « *Aujourd'hui, le challenge pour les managers et les chefs d'entreprise est de faire en sorte que les gens souhaitent revenir au travail mais si c'est le même travail qu'avant, ça ne marchera pas* » indique l'un des participants en précisant que « *les distances ont quasiment disparu* » et que « *le mode hybride est devenu la norme* ».

Comment faire, dès lors, pour marier présentiel et distanciel ? Cet arbitrage ne peut se faire que dans le dialogue, comme en témoigne une des participantes, « *nous avons essayé d'engager les collaborateurs pour co-construire ce new normal en prenant en considération leurs besoins et leurs attentes car la question du bon usage de la technologie est centrale pour mettre en place cette hybridation* ». Une hybridation qui représente un vrai challenge pour les CDO car trouver la bonne formule entre physique et virtuel est devenu une obligation pour que les collaborateurs restent impliqués et puissent continuer à créer de la valeur grâce au numérique.

Panel de Chief Digital Officers et Directeurs de l'innovation ayant participé au workshop et à la création de ce guide :



**Nathalie Doré**  
BNP Paribas Cardif



**Stéphane Gervais**  
Lacroix Group



**Frédéric Gimenez**  
TotalEnergies



**Marie-Luce Godinot**  
Bouygues Construction



**Jacques Guigui**  
CBRE



**Claire Huault**  
Etablissement Français  
du Sang



**Sophie Marot-Rémy**  
Euler Hermes France



**Romain Méridoux**  
CNP Assurances



**Meriem Riadi**  
SUEZ

## « Embarquer les directions métier sur des nouvelles offres innovantes est notre priorité. »

Avec la très forte accélération des usages digitaux induite par la pandémie, Sophie Marot-Rémy, Chief Digital Officer chez Euler Hermes France, a vu son rôle évoluer. Pour elle, il s'agit désormais de se concentrer sur l'innovation et de détecter les grandes tendances à venir pour préparer les équipes aux nouveaux enjeux du numérique.

Au plus fort de la crise sanitaire, quelles initiatives avez-vous prises pour garder le contact avec vos collaborateurs et continuer à mener à bien les projets en cours ?

**Sophie Marot-Rémy :** Mon équipe était déjà à l'aise avec le numérique. Je n'ai pas eu à faire un accompagnement sur l'utilisation des outils. Nous nous sommes retrouvés dans la situation inverse, à savoir une profusion de solutions. Il a fallu déterminer lesquelles étaient nécessaires pour faire quoi. Cela paraît basique mais la question de l'usage est importante. Il a fallu créer de nouveaux rituels d'équipe et se mettre d'accord sur de nouvelles règles d'interaction. La transversalité est un enjeu en soit, et encore plus à distance.

Qu'est-ce qui a changé au sein de votre entreprise ?

**S.M-R :** C'est le rapport au temps et au lieu de travail. Il y a de nouvelles attentes... une plus grande flexibilité de l'employeur, la possibilité de télétravailler ailleurs que depuis le domicile, une réelle autonomie organisationnelle. Les entreprises qui trouveront les meilleurs accords d'hybridation seront celles qui auront un vrai atout dans leur marque employeur.



Sophie Marot-Rémy,  
Chief Digital Officer,  
Euler Hermes France

Dans ce contexte, le CDO doit-il faire évoluer sa posture vis à vis du reste de l'organisation ?

**S. M-R :** Le rôle du CDO a évolué avec la maturité digitale acquise pendant la crise. Toutes les entreprises ont gagné 4 à 5 ans de pratique dans les usages numériques. Au-delà des outils, certains sujets ont connu une très forte accélération comme celui des réseaux de distribution. L'e-commerce est devenu à cet égard

« Le rôle du CDO a évolué avec la maturité digitale acquise pendant la crise. Toutes les entreprises ont gagné 4 à 5 ans de pratique dans les usages numériques. »

un axe de développement prioritaire pour tous les grands groupes. Nous sommes assez convaincus que l'accélération des achats en ligne que connaît le B2C va se transposer dans le B2B, avec des volumes beaucoup plus importants et dupliquant les habitudes de consommation acquises dans le monde professionnel, y compris dans les achats dits stratégiques de l'entreprise. Pour Euler Hermes, c'est un sujet essentiel. Les CDO doivent porter la transformation digitale et l'innovation, ce qui veut dire combiner la capacité à faire avancer des projets structurants aujourd'hui tout en analysant les disruptions à venir. C'est mon rôle de préparer l'entreprise à ces nouveaux enjeux.

**Quels exemples de quick-wins peut-il mener pour illustrer cela ?**

**S. M-R :** Désormais, nous évangélisons beaucoup moins sur les outils et beaucoup plus sur l'évolution

**« Les entreprises qui trouveront les meilleurs accords d'hybridation seront celles qui auront un vrai atout dans leur marque employeur. »**

du marché et les nouveaux « game changers ». Nous continuons à créer des rencontres entre les fintechs et nos différentes directions en interne, et à apporter des éclairages sur les nouveaux métiers du numérique. Pour autant, montrer les nouvelles tendances et embarquer les directions métier sur des nouvelles offres innovantes est notre priorité.

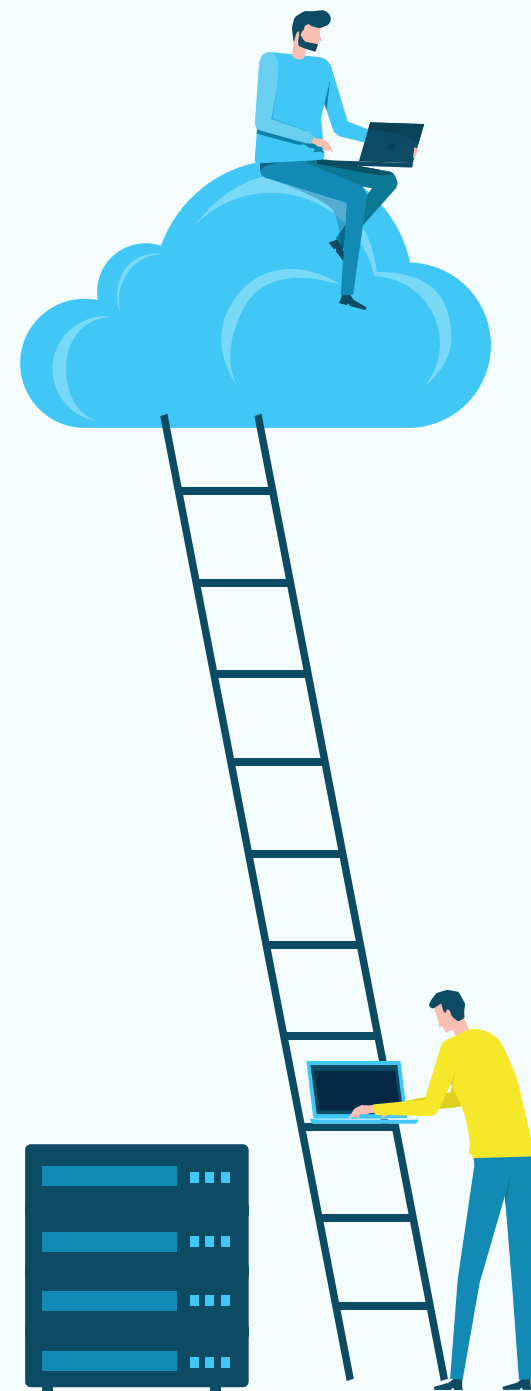
**Selon vous, faut-il repenser les solutions pour les rendre plus facilement adoptables ?**

**S. M-R :** C'est le cas. Il y a un effort et un investissement à faire. Il faut repenser l'attractivité du lieu de travail et sa complémentarité par rapport au domicile, ce qui veut dire une réflexion sur les outils... Il faut réfléchir à la place du numérique comme facilitateur des relations humaines. Nous n'avons pas encore trouvé les bonnes modalités de cette hybridation. La crise nous a montré qu'une autre manière de travailler était possible mais elle a aussi pointé la nécessité de conserver de la convivialité et de la transversalité. Il faut repenser les moments collectifs différemment. Pour que les collaborateurs soient contents de revenir au bureau, il faut qu'ils y trouvent un bénéfice concret : des espaces de travail mieux équipés et qui favorisent le contact avec les autres, une technologie plus efficace que chez eux...

**« Il faut réfléchir à la place du numérique comme facilitateur des relations humaines. »**

**Pendant le workshop, vous avez notamment dit que vous comptiez conserver ces évolutions dans la durée. Comment cela se concrétise-t-il au sein de votre organisation ?**

**S. M-R :** J'ai souhaité maintenir les réunions d'équipe en présentiel car pouvoir se réunir tous ensemble dans un temps ritualisé crée des dynamiques. Pour tout le reste, les outils collaboratifs permettent de faire un point régulier sur les projets et d'avoir un reporting d'activité partagé (sur slack ou teams par exemple), où chacun peut venir commenter comme sur un réseau social, proposer des solutions, poser des questions... C'est beaucoup moins descendant et surtout, ce n'est plus exclusif entre le collaborateur et le manager. Nous avons conservé ces pratiques car elles font partie selon moi des très bonnes choses qui ont émergé de cette période. ■



## Quel est le principal enseignement que vous pouvez tirer de la crise sanitaire ?

**Aurélien Codet de Boisse :** Le plus important aura été de maintenir le lien entre les équipes. Ça a été un des challenges les plus difficiles. Finalement, les gens ont réussi à effectuer leurs tâches quotidiennes. Pour autant, même dans les entreprises qui étaient matures sur la digitalisation, il y a eu des problèmes liés à l'éloignement, les visioconférences avec aucun retour à la fin, les réunions en distanciel qui s'enchaînent sans aucune pause. Les habitudes de collaboration ont changé du tout au tout. L'enseignement, c'est de savoir replacer la relation entre les collaborateurs au cœur des priorités. Il faut reprioriser les relations humaines.

## Comment avez-vous aidé les entreprises lors de cette période délicate ? Et plus précisément les CDO ?

**A.C.d.B. :** Nous avons permis à nos clients de digitaliser des process qui étaient, jusque-là, restés dans le placard. Ils attendaient pour le faire, et là ils l'ont fait. Ça a été très rapide et très efficace. Par exemple, dans le secteur bancaire, les PGE (Prêts garantis par l'État) ont vite été mis en place avec un certain nombre



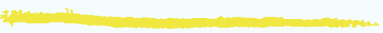
Aurélien Codet de Boisse,  
CEO et co-fondateur, Iterop

de validations qui devaient être effectuées. Un de nos clients nous a contacté un lundi et à la fin de la semaine, il avait à sa disposition un process complet de gestion de ces prêts. Nous avons pu aider les CDO à aller très vite sur la digitalisation.

Par ailleurs, nous avons proposé gratuitement notre solution aux



**« L'enseignement, c'est de savoir replacer la relation entre les collaborateurs au cœur des priorités. »**



institutions de santé, aux hôpitaux, aux EHPAD... Ils avaient besoin d'Iterop pour répondre à la crise sanitaire. Pour nous, l'idée était d'être utile. Et nous continuons de le faire.

## Quelles recommandations donneriez-vous aux CDO pour accompagner plus efficacement les collaborateurs dans cette digitalisation à marche forcée ?

**A.C.d.B. :** En premier lieu, disposer de solutions suffisamment souples et accessibles. L'adage qui consistait à dire que toutes les connexions passaient par l'outil interne de l'entreprise est révolu.

**« Des outils bien pensés favorisent un management plus humain et plus horizontal. »**

Alors que la digitalisation des entreprises a fortement progressé, il est primordial que les collaborateurs puissent suivre le mouvement. Comment les CDO peuvent-ils accompagner cette transition ? A la tête d'Iterop, Aurélien Codet de Boisse mise sur la technologie pour replacer la relation humaine au cœur des priorités.

Les gens utilisent leur tablette, leur portable, leur ordinateur... Il faut avoir une solution adaptée à ces différents usages.

Ensuite, il ne faut pas attendre d'être en panne pour réfléchir à la prochaine étape. Il faut savoir perdre un peu de temps à court terme pour en gagner beaucoup à long terme.

Enfin, la stratégie d'une entreprise ne sera jamais de dire qu'il faut mettre en place tel ou tel outil, mais qu'il faut gagner du temps. Nous conseillons aux CDO de ne pas se focaliser sur l'outil, mais sur le projet et le gain attendu.

**Dans quelle mesure, les solutions digitales peuvent-elles favoriser un management plus horizontal et plus humain ?**

**A.C.d.B. :** Souvent, le premier retour de nos clients est de dire que nos solutions vont complètement déshumaniser la relation entre les collaborateurs. A chaque fois, c'est l'inverse qui se produit. Elle a été réhumanisée après quelques mois d'usage. Là où il y avait des tensions parce qu'un dossier ne passait pas d'une personne à l'autre, nous apportons de la souplesse et nous remettons l'humain au centre de la discussion. Du coup, quand nos utilisateurs se parlent, c'est pour échanger sur leurs missions, et pas sur le mail qui n'est pas parti.

**« Nous conseillons aux CDO de ne pas se focaliser sur l'outil, mais sur le projet et le gain attendu. »**

Nous sommes convaincus que des solutions et des outils bien pensés peuvent favoriser un management plus humain et plus horizontal dans le sens où il devient possible de discuter des vrais problèmes.

**Comment pouvez-vous aider les CDO à trouver le bon équilibre entre humain et numérique sur les nouveaux projets lancés par l'entreprise ?**

**A.C.d.B. :** Depuis toujours, notre objectif est de libérer les collaborateurs des tâches chronophages, tout en les aidant à améliorer leurs méthodes de travail. Nous enlevons tout ce qui est pénible et nous leur donnons la possibilité de se concentrer sur le cœur de leurs missions. Notre technologie permet de gagner du temps sur l'inutile. ■





## À propos



Iterop permet aux femmes et aux hommes qui font les entreprises au quotidien d'aimer et de valoriser chaque jour un peu plus leur travail.

Nous pensons qu'il ne faut gaspiller ni l'énergie ni le talent des collaborateurs qui créent la valeur au quotidien dans les entreprises. La technologie, en prenant en charge certaines tâches automatisables, permet à chacun de s'épanouir dans son travail en offrant le meilleur de lui-même.

Iterop crée des solutions qui améliorent la vie au travail et optimisent la performance des entreprises en effectuant les tâches qui n'ont pas besoin de l'intelligence humaine.

[iterop.com](http://iterop.com)



Média sur la transformation numérique des entreprises, engagé en faveur du « Plus forts ensemble », Alliancy sélectionne pour vous les témoignages et les retours d'expériences de femmes et d'hommes actifs dans une dynamique d'innovation. Vision stratégique, gouvernance et modes d'organisation, utilisation de la donnée, enrichissement et animation d'écosystèmes (innovation, ressources humaines, systèmes d'information, finances et achats...), cloud, sécurité et pilotage du système d'information... Nous nous intéressons à ces différents leviers de la transformation pour qu'ils s'invitent peu à peu dans votre quotidien. Stimulez votre curiosité, gagnez du temps et identifiez les clés de la réussite de votre entreprise.

[alliancy.fr](http://alliancy.fr)

## La collection des guides « Les défis d'un nouveau monde »

Dans un monde plus incertain, un nouveau chapitre de transformation s'est ouvert pour les entreprises. De nouvelles questions se posent et pour être efficaces, nous devons y répondre ensemble.

C'est entre pairs et « faiseurs » que l'on apprend beaucoup, dans la confrontation de nos idées que l'on avance, pour répondre aux défis d'un monde que le numérique doit aider à rendre plus éthique et inclusif.

Ces guides sont réalisés autour d'une question d'actualité, suite à un échange entre pairs où les pratiques sont confrontées et des scénarios d'action sont partagés et enrichis.



Mentions légales et droit d'exploitation  
Alliancy - 32, rue des Jeûneurs - 75002 Paris  
SARL au capital de 10 000 €  
792 635 138 R.C.S. Paris  
alliancy.fr

Directeur de publication : Sylvain Fievet  
Coordination rédactionnelle : Dorian Marcellin  
Journaliste : Arnaud Pagès  
Graphisme / illustration : Coralie Fau  
Novembre 2021

Toute reproduction des textes publiés sur ce guide focus est interdite sans autorisation explicite de la rédaction.

Pour tout renseignement, vous pouvez adresser vos questions à l'adresse suivante : [redaction@alliancy.fr](mailto:redaction@alliancy.fr)