



Dossier / Digital

**François PINOCHET**Co-dirigeant fondateur
Cabinet Bolero

Le moral des responsables digitaux

ou l'indicateur ultime de la digitalisation des entreprises

On peut évaluer la maturité numérique d'une entreprise, au nombre de personnes affectées au digital, au montant des budgets consacrés, à la diversité des leviers utilisés dans un dispositif de communication en ligne, à la présence ou non d'un community manager intégré... Mais l'adaptation à la nouvelle donne digitale est avant tout une question humaine, même s'il s'agit d'intégrer les usages d'une évolution technologique galopante.

Toutes les entreprises n'évoluent pas à la même vitesse dans leur prise en compte des enjeux stratégiques, leurs ambitions, leur culture digitale ou leur organisation. Au cœur de cette mutation, les responsables digitaux mettent

leur expertise et leur enthousiasme au service de ce changement. Le niveau de responsabilité des Chief Digital Officer (CDO), leur maîtrise digitale et leur âge peuvent varier, mais leur implication, nourrie de passion dans la révolution numérique, est rarement mise en défaut. Ils font figure d'enfants gâtés car leur position dans l'entreprise peut paraître enviable. Ils bénéficient d'une grande autonomie, leurs compétences sont reconnues. Ils sont proches de la direction et les occasions de se valoriser sont fréquentes. En revanche, la transversalité de leur activité se heurte aux structures en silo héritées du passé. En interne, leurs difficultés sont moins le fait des habituelles réticences au changement que le surcroît de travail qu'ils génèrent en sollicitant des services qui ne se sont pas organi-

sés pour cela. Ils sont, pour la plupart, écartelés entre les ambitions réelles ou de façade affichées par leurs dirigeants, et des ressources humaines, techniques et budgétaires souvent insuffisantes au regard des objectifs. Confrontés à un télescopage permanent entre le temps réel imposé par internet, et le temps long de la réflexion et de la décision, le moral de ces pionniers est parfois mis à rude épreuve.

La mesure de leur état d'esprit, s'impose donc naturellement comme l'indicateur de référence de cette transformation digitale en cours.

Les facteurs qui déterminent le moral des CDO

Le BaroNet BOLERO-STRATEGIES s'est attaché à mesurer le moral d'un

panel de responsables digitaux au travers de cinq grandes préoccupations. Comment jugent-ils :

- L'ambition digitale de leur entreprise ?
- Les moyens alloués, humains, techniques et budgétaires ?
- Les critères liés à leur poste (autonomie, responsabilité, rémunération, formation) ?
- La valorisation et la reconnaissance que leur confère leur fonction ?
- Les perspectives d'avenir et d'évolution ?

Il en ressort que :

- Les responsables digitaux exercent une fonction qui leur tient à cœur dans laquelle ils s'épanouissent.
- Leur fonction qu'ils jugent stratégique est valorisante.
- Experts dans leur métier, ils sont facilement critiques vis-à-vis de l'ambition digitale de leurs dirigeants et déplorent le niveau insuffisant des moyens humains et budgétaires qui leur sont octroyés.
- Leur moral est d'autant plus important que la direction est impliquée dans le projet digital de l'entreprise.
- Ils considèrent en majorité leur fonction comme évolutive et envisagent l'avenir avec optimisme.
- La rémunération ne semble pas être un critère qui rentre en ligne de compte dans leur motivation.

Un moral à 11.4 / 20 : peut faire mieux !

11,4/20 de moyenne : on pourrait s'attendre à mieux pour cette fonction privilégiée au regard de la dimension stratégique. Cette note masque en réalité la persistance d'une fracture digitale à la fois technologique et générationnelle.

On observe que très peu de CDO se situent aux alentours de 10/20, correspondant au seuil de maturité digital de l'entreprise. Tout semble indiquer l'existence d'un cap à franchir au-delà duquel la digitalisation est engagée et les progrès rapides :

- 40% des personnes interrogées se

situent largement sous le seuil de maturité (7/20), ce qui tire vers le bas la moyenne générale. Ceux-là manifestent leur découragement devant les difficultés de leur organisation à se réformer et la faible culture digitale de leurs dirigeants.

- Une large proportion (42%) de CDO à l'aise dans leur poste, se situent confortablement au-dessus du seuil à une moyenne de 12,8/20. Ils sont épanouis, confiants et autonomes.
- On retrouve enfin 20% de CDO à 17,5/20, très impliqués et enthousiastes, d'autant plus qu'ils accèdent à des fonctions de direction et siègent pour la plupart dans des comités de direction.

On observe donc que l'importance accordée au digital au plus haut niveau, influe directement sur le moral des équipes.

Persistance de la fracture générationnelle

On peut se demander dans quelle mesure les CDO ne sont pas les premiers responsables de cette fracture qui perdure. Ils sont pour la plupart des digitaux natives, engagés dans l'opérationnel et à l'aise avec les usages du web (désintermédiation, partage, viralité, visibilité...). Leur champ lexical reste très technique et imprégné de jargon anglo-saxon dont les communicants se sont toujours délectés (likes, followers, engagement, retargetting, display...). Leur discours reste très anxieux pour des directions qui peinent à distinguer dans ce flux jargonneux une ligne stratégique qui leur semblerait familière. Nombreux furent celles qui donnèrent carte blanche à leurs responsables digitaux simplement pour être certaines de ne pas rater le train. La période du test and learn s'achève et les directions veulent désormais mesurer le ROI. Pendant ce temps, les responsables digitaux ont pris quelques mauvaises habitudes. Grisés par la liberté d'action offerte, ils ont privilégié les moyens au détriment de l'efficacité, bien incapables qu'ils étaient de la

mesurer. Rendre des comptes à des directions vis-à-vis desquelles ils n'ont jamais pris la peine d'être pédagogues peut créer quelques frustrations. L'ère de la mesure est venue notamment depuis que partout on parle de big data !

Les data à l'aube d'une nouvelle maturité digitale

La nécessité d'intégrer encore davantage le digital dans les stratégies ne risque pas de faiblir. Nous sommes monté d'un cran dans le caractère anxieux pour les directions qui n'auraient pas encore pris le virage du digital. Tel un « daesh » de l'entreprise, se profile la menace diffuse et imprévisible de « l'ubérisation ». Il devient urgent de mettre le digital sur le terrain stratégique et non plus le limiter à un simple moyen alternatif de communication.

Là réside certainement la maturité des organisations vis-à-vis du digital. La possibilité de mesurer à partir de la masse des données disponibles va enfin permettre aux dirigeants et opérationnels de se comprendre. Les responsables digitaux vont bénéficier d'indicateurs pour justifier leurs recommandations et pour ajuster leurs plans d'actions. Les directions vont pouvoir éclairer leurs décisions.

Reste à résoudre le délicat exercice de traduire un objectif d'entreprise (par exemple « Je veux être le référent de mon marché ») en indicateurs digitaux. En quoi, comptabiliser des likes, des fans ou des nombres de vues peut-il aider un dirigeant à évaluer s'il est un référent ? Les directions digitales sont aujourd'hui en demande de tableaux de bord, permettant de piloter des stratégies digitales en fonction des objectifs globaux marketing ou communication de l'entreprise.

Ceux qui ont le moral le plus élevé sont déjà engagés dans cette démarche et l'on peut parier que l'évolution du moral de nos CDO passera par une maîtrise élargie de l'analyse des données. ●