

Analyse de l'impact du management de la transformation digitale en période de crise sanitaire : résultat d'une étude de terrain

Wassim MIMECHE

Enseignant Chercheur à l'ESA - Paris

Laboratoire Montpellier Research in Management

wassim.mimeche@gmail.com

Résumé :

Le digital est devenu vital pour les organisations, notamment lors des crises sanitaires. Si le management de la transformation digitale s'avère essentielle pour toute entreprise, peu de recherches proposent d'étudier son impact en période de crise sanitaire. Dans cet article, nous avons analysé l'impact du management de la transformation digitale des compagnies d'assurances. L'étude exploratoire que nous avons menée, nous a permis d'aborder trois principaux thèmes : la relation client, la collaboration en interne, le management et la culture d'entreprise et enfin, l'adaptation à l'environnement et aux crises. Cet article montre non seulement le rôle de la transformation digitale dans le maintien de la relation client et de la collaboration à distance, mais aussi comment cette transformation a préparé les entreprises du secteur des assurances à faire face à la crise de la Covid-19.

Mots-clés : transformation digitale, Covid-19, digitalisation, management, médias sociaux,

Analyse de l'impact du management de la transformation digitale en période de crise sanitaire : résultat d'une étude de terrain

INTRODUCTION

La question du management de la transformation digitale ne cesse de préoccuper les dirigeants des entreprises quelle que soit leur taille (Singh et Hess, 2017; Arena, 2018 ; Vial, 2019). Les nouvelles technologies offrent aux organisations un avantage compétitif certain (Grange et Roche, 1998; Bounfour et Epinette, 2006; Urbach et Müller, 2012; Rahrovani et Pinsonneault, 2012; Mohapatra, 2012) ; elles permettent aux entreprises les plus en phase avec le digital d'innover (Accenture, 2019), d'automatiser les tâches (Parviainen et al., 2017), d'améliorer la relation et l'expérience client (Reis et al., 2018), de communiquer à faible coût (Mimeche, 2016), de dématérialiser certaines tâches (Legner et al., 2017), de rationaliser des opérations (processus) (Parviainen et al., 2017), de partager en temps réel l'information (Mimeche, 2016), de créer de nouveaux *business models* amenant à saisir de nouvelles opportunités d'affaires (McLoughlin, 1997 ; Lepore et al., 2019), de baisser les coûts de production (Gassman et al., 2014), de générer, stocker, et analyser une multitude de données (Strachan & Aljabali, 2015), de géolocaliser sa cible, de collaborer de différentes manières (Mimeche, 2019)... et en période de crise sanitaire, de continuer une partie de leur activité à distance.

Depuis décembre 2019, le phénomène de pneumonie collective apparu à Wuhan dans le sud de la Chine s'est propagé à une vitesse étincelante presque partout dans le monde. Dans ce contexte de pandémie, les différents gouvernements ont opté - pour la plupart - pour le confinement total ou partiel de la population sous peine de sanctions économiques et/ou pénales. Les organisations ont été confrontées à deux défis majeurs : (1) gérer la continuité de leur activité ; (2) gérer la protection de leurs collaborateurs. L'ampleur et la soudaineté de la crise de la Covid-19 ont montré l'importance cruciale pour les entreprises de se familiariser rapidement avec l'univers digital. Le management de la transformation digitale n'a jamais été

autant une priorité pour les organisations. Dans son rapport, AppDynamics (2020) souligne la pression technologique subie par les entreprises lors de la pandémie. « *De nombreux collaborateurs se sont soudainement retrouvés à travailler à domicile, sans la connectivité, les appareils et logiciels nécessaires pour être efficaces, et parfois sans les compétences et les connaissances pour résoudre des problèmes simples* » (AppDynamics, 2020). Une autre étude menée par Twilio, montre comment la Covid-19 a précipité la transformation numérique des entreprises. « *Ces derniers mois, nous avons vu les projets de transformation numérique des entreprises qui devaient s'étaler sur plusieurs années être réduits à quelques semaines voire quelques jours, et ce afin de s'adapter à la nouvelle norme résultant de la Covid-19* » (Twilio, 2020). Le secteur des assurances n'a pas été épargné par la brutalité de cette crise et les projets liés à la transformation digitale ont été priorités pour répondre aux enjeux managériaux, économiques et sociétaux de la crise.

Dans la littérature en sciences de gestion et plus particulièrement en management des systèmes d'information, les chercheurs ont abordé le management de la transformation digitale sous différents angles : certaines recherches se sont penchées sur l'impact positif de la digitalisation et des nouvelles technologies dans le développement des performances opérationnelles, informationnelles et stratégiques des organisations (Hess et al., 2016; Dudezert, 2018; Arena, 2018); d'autres se sont intéressées à l'impact négatif, notamment les risques induits par ces nouvelles technologies au niveau sociétal, sécuritaire, informationnel, éthique et collaboratif (Hess et al., 2016; Yang et al., 2017; Ardolino et al., 2018, Preece, 2018; Zimmerman et al., 2017; Garmann-Johnsen et al., 2018); d'autres encore, ont analysé les changements organisationnels et managériaux qui accompagnent l'adoption de ces nouvelles technologies (Karoui et Dudezert, 2016; Majchrzak et al, 2016; Singh & Hess, 2017). Cependant, on ne retrouve pas dans la littérature une étude de l'impact de la transformation digitale pendant les crises et notamment la crise sanitaire.

Dans cette perspective, l'objectif de cet communication est d'explorer l'impact du management de cette transformation dans ce contexte particulier. Pour ce faire, nous nous appuyons dans ce travail sur une étude exploratoire.

1. CADRE THÉORIQUE : LA TRANSFORMATION DIGITALE, UN CHANGEMENT DE PARADIGME

L'expression «Transformation Digitale» s'est largement développée dans le discours des entreprises dès 2011 et c'est l'entreprise de conseil Capgemini en collaboration avec le MIT *Center for Digital Business* qui a été à l'origine de ce terme¹. Les chercheurs de cette organisation la définissent comme: « *l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement la performance ou la portée des entreprises* » (Mignot, 2019, p.46). Mais, utilisation des nouvelles technologies reste problématique, car elle est abordée sous différentes appellations : « transformation numérique », « e-transformation », « digitalisation », « transformation technologique », « révolution digitale », « disruption digitale » qui ne renvoient ni aux mêmes réalités, ni aux mêmes pratiques. Si ces termes désignent dans leur globalité, l'intégration des nouvelles technologies dans l'activité des organisations (processus, métiers, outils, culture, organisation...), il est nécessaire de remarquer qu'il ne sont pas tout le temps empruntés pour répondre aux mêmes problématiques. C'est un concept vaste, complexe et multidimensionnel dont les contours ne sont pas clairement définis et qui est utilisé de manières différentes en fonction des besoins des organisations (Dudezert, 2018 ; Benhayoun et Boughzala, 2020). Pour certaines d'entre elles, la transformation digitale correspond à l'adoption des nouvelles technologies dans l'organisation du travail; alors que pour d'autres, elle correspond à la mise en place d'une nouvelle culture d'entreprise visant à accompagner le changement ; pour d'autres encore, elle correspond à l'intégration d'une nouvelle approche de la relation client (Dudezert, 2018; Mimeche, 2019).

Bien que les systèmes et technologies d'information soient présents depuis longtemps dans les organisations, force est de constater que la logique du management de la transformation digitale demeure encore nouvelle, problématique et peu maîtrisable par un nombre élevé de dirigeants (Mignot, 2019); elle induit des mécanismes nouveaux et implique des changements profonds qui affectent le *business modèle* des entreprises, leur style de management, leur organisation, leur mode de collaboration en interne, leur relation avec les clients ... (Fayon et Tartar, 2014; Hess et al, 2016; Victor & Babaci-Victor, 2017; Metais-Wiersch & Autissier,

1 Etude du cabinet Capgemini : <https://www.capgemini.com/ressources/digital-transformation-a-roadmap-for-billiondollar-organizations/>

2016). C'est un changement qui affecte les modes de collaborations entre dirigeants et employés, entre employés et clients et entre employés (Karoui et Duzert, 2016; Mimeche, 2019). Le management de cette transformation qui se veut «digitale» concerne principalement les grandes organisations issues ou non de l'industrie des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et qui doivent transformer au sens d'adapter, de changer, en permanence leurs modèles économiques, organisationnels, technologiques et managériaux pour survivre à la disruption imposée par les nouveaux entrants (applications mobiles, uberisation, e-commerce, intelligence artificielle ...), mais elle concerne également les ETI et les PME qui doivent elles aussi s'adapter aux nouveaux standards (vis-à-vis de leurs fournisseurs, clients, partenaires, ...) et répondre aux nouvelles normes de leur environnement. Pour les petites structures, la transformation digitale est souvent perçue comme une opportunité pour rivaliser avec les grands acteurs de leur secteur. L'accessibilité des nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'évolution du comportement des *consom'acteur* (Bruns, 2008 ; Beer, 2009) leurs procurent un avantage de flexibilité. Aucun secteur n'est à l'abri des effets de la digitalisation (Arena, 2018).

Pour Fayon (2018), la transformation digitale doit permettre aux entreprises d'adopter les nouvelles technologies dans le but de rendre l'organisation plus réactive face aux menaces extérieures et au changement du marché. L'objectif recherché étant de doter l'entreprise de compétences nouvelles à la fois technologiques, mais aussi organisationnelles permettant de répondre de manière rapide à l'évolution du marché (besoins des clients, menaces des nouveaux entrants, disruption technologique...). C'est *In fine* de garantir la pérennité de l'organisation en réinventant continuellement ses pratiques (Fayon, 2018; Mimeche, 2019). Cette dite transformation digitale comprend deux composantes essentielles : une matérielle (qui concerne le produit/service) et l'autre informationnelle qui concerne toutes les informations qu'il est possible de recueillir autour du produit/service (Fayon, 2018). Karoui et Duzert (2015, 2018) abordent, pour leur part, la transformation digitale sous l'angle de la collaboration organisationnelle. Pour ces auteures, la transformation digitale est « *liée au développement et à l'intégration de technologies numériques de collaboration dans les pratiques individuelles et collectives des entreprises* » (Karoui et Duzert, 2016, p.2), elle « *conduit à un changement d'échelle et à un développement accru du numérique dans les pratiques de travail, mais aussi dans les produits et services à proposer au client* » (Duzert, 2018; p.14). Cette collaboration concerne aussi bien les clients que les salariés.

Du point de vue des clients, il est surtout question pour les entreprises de s'adapter à leurs nouveaux comportements digitaux (personnalisation des offres, résolution rapide des problèmes rencontrés, accessibilité des entreprises à l'échange, possibilité de commander en ligne et de se faire livrer, proposition d'une solution de paiement simplifiée et sécurisée par différents moyens, pratique de prix plus juste car possibilité de comparer les offres en ligne, partage de l'information en temps réel sur les médias sociaux, facilité d'accès à l'information sur les moteurs de recherche ...) (Rosen et al, 2017; Mimeche, 2019) et de recueillir des données les concernant pour optimiser la relation entreprise/client. Les clients cherchent de plus en plus à acheter ce qui est facile, accessible et interconnecté (Mignot, 2019).

Du point de vue des salariés, l'arrivée des *digitales natives* sur le marché de l'emploi a bousculé les codes et amène les entreprises à revoir les modalités de collaboration en interne. Cette nouvelle génération de salariés a des attentes nouvelles : des pratiques de travail plus collaboratives et plus en phase avec la culture de la contribution et du partage (Proulx et al, 2012, Mimeche et al, 2014 ; Proulx et al, 2014), un cadre plus humain et formateur (bien-être au travail, valorisation, formation) et plus d'autonomie pour les acteurs (travail à distance, mobilité, possibilité de prendre des décisions, d'expérimenter de nouvelles idées...) (Weill et Woerner, 2015; Dorkenoo et al, 2016; Rosen et al, 2017; Mignot, 2019).

Selon les experts de ce domaine, la réussite du management de la transformation digitale repose sur une implication forte de la part des dirigeants (Singh & Hess, 2017; Legner et al., 2017; Dudezert, 2018; Mignot, 2019). Mais au-delà de l'engagement des dirigeants, ce sont les compétences digitales des salariés qui sont le socle d'une transformation réussie (Mimeche, 2016 ; Dorkenoo et al, 2016 ; Dudezert, 2018). Les salariés utilisent les différents outils et communiquent entre eux et avec les parties prenantes de l'entreprise dans le cadre d'un parlé privé/parlé public (Cardon, 2012). Ils sont les ambassadeurs de la transformation digitale de leur entreprise à l'extérieur.

2. UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR LE MANAGEMENT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE EN PÉRIODE DE CRISE SANITAIRE DE LA COVID-19 DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES

Nous avons réalisé une étude qualitative auprès de différents experts de la transformation digitale dans le secteur des assurances en France. Au total, nous avons interrogé 23 personnes, parmi eux des responsables de la transformation digitale des compagnies d'assurances (Responsable Marketing, Responsable Digital, Responsable SI, Responsable RH, Responsable Relation Client) et des experts de ce domaine (consultants, blogueurs...). L'étude a été réalisée entre juin et septembre 2020. Les entretiens ont été menés par visioconférence ou par téléphone avec des entretiens semi-directifs abordant trois principaux thèmes : la relation client, la collaboration en interne et la culture digitale de l'entreprise, et enfin l'adaptation à l'environnement et à la crise. L'idée étant d'analyser l'impact éventuel du management de la transformation digitale en période de crise sanitaire. Le guide d'entretien prévoyait d'aborder successivement les différents thèmes avec des questions ouvertes. L'analyse de contenu s'est faite manuellement par un codage des entretiens transcrits ou des prises de notes de verbatims. Une première lecture a permis de faire émerger des catégories et sous-catégories, une deuxième lecture a permis de transformer ces catégories sous forme de propositions, enfin une troisième lecture pour validation a permis de compter les accords ou désaccords que chaque répondant aurait pu exprimer à notre avis sur ces propositions.

Thème 1 : Le management de la relation client

- Un maintien de l'échange et de la relation avec les clients

P.1.1. Le management de la transformation digitale a permis de répondre aux questions des clients et de gérer certaines crises

«Le digital nous a permis de continuer l'échange avec nos clients dans ce contexte très compliqué pour nous. Les chargés de clientèle et les community managers ont été fortement sollicités durant le confinement.» (Responsable Marketing)

« Les conditions extérieures ont bien entendu changé, mais nous avons tout fait pour continuer notre travail normalement. Il y avait de la panique. Nous avons pour mission de répondre à toutes les demandes des clients et les renseigner sur plusieurs sujets » (Responsable Relation Client)

P.1.2. Les outils digitaux ont aidé les responsables de la relation client à répondre aux questions des internautes de manière instantanée et de générer des données utiles

« Les chatbot, les Robo-advisor ou tous les autres programmes de RPA - Robotic Process Automation, nous ont énormément aidé dans nos activités lors de la Covid-19 pour répondre de manière rapide aux questions des clients. Ils ont aidé à traiter la quantité importante de données qu'on a pu collecter en ligne » (Chief Digital Manager)

- Une forte demande d'échange sur les médias sociaux

P.1.3. Le digital et les médias sociaux ont permis aux différents assureurs de communiquer sur leur actualité pendant la crise

« Nous avons grâce aux outils digitaux, notamment les médias sociaux, pu continuer à communiquer sur l'actualité de notre compagnie. Nous avons mis en place des podcasts pour commenter l'actualité liée à la Covid-19 et comment cette crise sanitaire a bouleversé nos habitudes. Nous en avons aussi profité pour communiquer autour de notre contribution de solidarité face à la pandémie et les solutions que nous proposons à nos clients » (Responsable Communication).

« Grâce au digital nous avons continué à échanger avec nos différents clients et à communiquer autour de la marque dans un contexte très particulier. Nos prises de parole ont été très suivies par notre communauté » (Responsable Digital).

P.1.4. La présence des salariés sur les médias sociaux a été utile pour aider leur entreprise pendant la crise.

« Les compétences digitales des salariés nous aident beaucoup. Ils n'hésitaient pas à soutenir certains de nos contenus en ligne, de répondre à certaines questions » (Responsable Communication)

« Les salariés lorsqu'ils sont actifs en ligne, donnent de notre compagnie une image d'un acteur qui suit l'ère du temps et en moment de crise, ils sont d'un soutien précieux » (DG Adjoint)

P.1.5. Les clients sont très connectés, leur présence sur les médias sociaux s'est amplifiée pendant la crise sanitaire

« Les clients nous sollicitent de plus en plus sur les médias sociaux, le nombre de visibilité de nos publications a évolué de manière significative. Les communautés digitales sont très actives depuis le confinement. Les personnes recherchent des alternatives aux contacts physiques, aux interactions humaines » (Social Media Manager)

Thème 2 : Le management de la collaboration en interne et de la culture digitale

- Une continuité de la collaboration dans un contexte particulier

P.2.1. Les salariés ont collaboré entre eux via plusieurs outils à distance dans un contexte particulier.

« Les outils comme Meet, Skype, WhatsApp, Google Hangouts, Zoom, Webex, ... nous ont permis d'échanger à distance, de s'interconnecter, Il était primordial pour nous de développer les compétences digitales de nos salariés bien avant la crise dans le cadre de notre plan de transformation digitale. Nous avons encouragé les salariés à se familiariser avec les nombreuses plateformes collaboratives mises à leur disposition» (Responsable RH)

« Globalement, nous avons collaborer sur plusieurs plateformes : Meet, Zoom, Skype, et WhatsApp pour les projets en petite équipe. Cela s'est passé

normalement pour la plupart d'entre nous. Toutefois, il est vrai que certains avaient vécu des situations douloureuses pendant la crise de la Covid-19. Les conditions de travail de certains de nos collègues n'étaient pas du tout faciles
» (Consultant IT)

P.2.2. Les projets liés à la continuité de l'activité ont été priorités par rapport aux autres

« Nous nous sommes concentrés sur l'essentiel à savoir la continuité de l'activité. La priorité a été de doter nos salariés de moyens informatiques et de logiciels nécessaires à la continuité de l'activité. Il était aussi question de s'assurer de la sécurité physique des salariés et du réseau informatique. Plusieurs attaques de hackers ont été enregistrées » (Responsable SI)

« Nous avons décaler plusieurs projets pour nous concentrer sur l'urgence sanitaire. L'objectif premier était de permettre à chacun de continuer son travail dans les conditions les plus normales possibles » (Consultant IT)

- Un renouveau du management et une culture digitale généralisée

P.2.3. Les collaborateurs ont fait preuve d'agilité en adaptant les process à la situation vécue

« Il était compliqué de garder le rythme habituel, on a dû changer certains process. La transformation digitale est aussi synonyme d'agilité. Avant la crise, on avait coutume de nous réunir chaque début de semaine physiquement pour échanger de ce qui allait, ce qui n'allait pas et ce qu'il fallait améliorer, depuis la crise de la Covid-19, on le fait chaque jour » (Consultant IT)

« La transformation digitale touche à l'organisation et à la culture de l'entreprise. Pour nous, le principal défi pendant la crise de la Covid-19, était de permettre aux salariés de continuer leurs missions à distance et de

moderniser notre SI pour garantir la sécurité informatique de nos données, notamment les plus sensibles ». (Consultant Digital)

P.2.4. Les salariés ont développé une compréhension des enjeux de la transformation digitale

« Durant le confinement, nous étions obligé d'accélérer notre transformation digitale, en particuliers les projets qui concernaient la continuité de l'activité. Nos salariés devaient rapidement se familiariser avec la culture digitale. Parmi les priorités, la première était de développer une compréhension des enjeux de cette transformation en termes de Business et de maîtriser rapidement les outils de base nécessaires à la continuité de l'activité. La seconde, consistait à créer une nouvelle organisation plus en phase avec le digital (simplifier la collaboration, opter pour une organisation plus horizontale, former les salariés, les accompagner dans l'utilisation de certains outils, encourager l'innovation, le partage d'idées et la création de valeur...). La troisième étape, était de s'équiper en technologie et en compétences (outils de collaboration sécurisés, protection des données, prestataires de qualité...). La quatrième enfin, était d'évaluer les pratiques et de s'adapter au contexte. L'objectif étant d'évoluer vers une organisation plus flexible à même de répondre aux exigences des clients et de s'adapter rapidement à la crise de la Covid » (DG Adjoint).

« Les dirigeants se sont beaucoup engagés dans ce processus de transformation. Il a fallu réorganiser le travail, le rendre plus agile. On a responsabilisé nos collaborateurs, ils sont maintenant plus autonomes et créatifs » (Responsable Digital).

Thème 3 : Impact sur l'adaptation à l'environnement et à la crise

- Une anticipation des crises

P.3.1. La transformation digitale a préparé certains assureurs à mieux gérer la crise

«Notre groupe s'est lancé dans une démarche de transformation digitale pour être plus simple, plus rapide et plus intelligent. Plus simple, dans nos processus, dans notre manière de proposer nos offres et services, cela nous a beaucoup aidé en temps de crise du Covid-19 pour répondre rapidement à l'urgence sanitaire. Plus rapide, dans notre manière de répondre à des situations nouvelles, de limiter le temps de réaction et de mise sur le marché de nouvelle offres. Cela nous a préparé à anticiper des situations nouvelles, des crises et des changements brusques. Plus intelligent enfin, pour mieux tirer profit des données dont nous disposons et mieux tirer parti de la technologie et là encore, nous nous sommes équipés d'outils qui ont permis la continuité d'une grande partie de notre activité et d'être en contact avec nos clients»
(Responsable Digital)

«Toutes les mesures mises en place dans le cadre de cette digitalisation nous ont aidé à faire face à cette crise du coronavirus et de continuer nos missions. Nous avons gagné en agilité au travers de process plus simple, une organisation moins hiérarchisée et de communication plus directe»
(Consultant IT)

P.3.2. La crise a permis d'accélérer certains projets de transformation digitale pour répondre à l'urgence sanitaire.

« La crise a encouragé l'innovation et la course vers la transformation digitale est lancée. Notre objectif est de répondre au changement brusque de l'environnement et au fait que les rapports sociaux vont changer à court termes (et peut être à moyen terme et à long terme). Il est pour nous question de répondre à cette urgence et de mettre en place les mécanismes qui permettent de continuer notre activité ». (Responsable RH)

«Tous les projets qui concernent la digitalisation sont en mode urgent, il faut répondre rapidement à la problématique de comment continuer notre activité avec le moins de contacts physiques possibles. Le digital peut répondre à ce

problème. Nous nous investissons à fond sur ça, notamment pour le Post Covid-19 » (Consultant IT)

- Une transformation de l'activité de l'entreprise et une crise sanitaire difficile à traverser

P.3.3. Les compagnies d'assurances réinventent leur business modèle en proposant de plus en plus d'offres digitales

«Les assureurs réinventent leurs offres et leur business modèle, ils proposent de plus en plus des solutions digitales, ils doivent être en capacité de répondre aux défis posés par les nouveaux entrants, je pense notamment à (Société X) qui propose une offre très en phase avec la culture digitale de l'instantanéité, de la rapidité, d'aller vers l'essentiel » (Consultant expert en assurances)

« Le digital est apparu subitement dans nos agendas il y a 4 ou 5 ans. Aujourd'hui, c'est une nécessité pour toute entreprise, cela est encore plus vrai pour le secteur des assurances ! Nous devons proposer plus d'offres digitales. Le digital doit nous aider à proposer des offres nouvelles, de fonctionner différemment, d'automatiser les tâches, de mieux analyser la data et de répondre à la disruption du marché» (DG Ajoint).

P.3.4. Les compagnies d'assurances souffrent dans leur majorité de la crise sanitaire

« Les compagnies d'assurances souffrent de manière générale de la crise, mais celles qui se sont lancées dans des projets concrets de transformation digitale s'en sortent mieux que les autres en ce qui concerne la continuité de l'activité et la relation client » (Blogueur expert du secteur des assurances)

« Les assureurs ont été les premiers à payer la casse. Il y a eu beaucoup de malentendus avec les clients, notamment sur les questions liées à la perte d'exploitation durant cette crise [sanitaire] » (Consultant expert en assurances)

DISCUSSION

L'intérêt de notre étude se situe dans l'analyse de l'impact du management de la transformation digitale des compagnies d'assurances pendant la crise de la Covid-19. Cette étude qualitative a mis en évidence l'impact du management de cette transformation sur la relation client, la collaboration en interne et la culture digitale et enfin sur l'adaptation à l'environnement et à la crise.

Au total, nous pouvons faire trois grands constats :

1. S'agissant de l'impact du management la transformation digitale sur la relation client : les compagnies d'assurance ont pu maintenir l'échange avec leurs clients et la présence des salariés sur les médias sociaux leur a été bénéfique pendant la crise.
2. S'agissant de l'impact sur la collaboration en interne et la culture digitale : les salariés ont collaboré entre eux à distance et ont fait preuve d'agilité dans la gestion de leurs projets. Les responsables ont priorisé les projets liés à la continuité de l'activité tout en accélérant la transformation digitale de leur entreprise.
3. S'agissant de l'impact sur l'adaptation à l'environnement et à la crise : les compagnies d'assurances qui ont entrepris des projets de transformation digitale ont développé des processus qui ont permis de s'adapter rapidement à la crise et ont lancé de nouvelles offres digitales sur le marché. Les projets de transformation digitale ont été priorisés pour répondre à l'urgence sanitaire.

Bien que l'étude soit intéressante, ses limites ne sont pas à ignorer et doivent être énoncées : si les entretiens menés ont apporté des informations pertinentes, ils n'ont concerné que le secteur des assurances et l'avis des responsables de la transformation digitale, l'étude pourrait donc s'élargir à d'autres cas d'entreprise et à d'autres secteur d'activité tout en intégrant l'avis des salariés et des clients concernés par cette transformation ; d'autres indicateurs utiles à l'analyse de l'impact de la transformation digitale peuvent également

prendre part à cette étude comme les technologies utilisées et le résultat global de l'entreprise avant et après sa transformation.

Enfin, les résultats observés nous amènent à nous poser un certain nombre de questions :

- Si la transformation digitale s'avère nécessaire en période de crise sanitaire pour la continuité de l'activité à distance, qu'en est-il des risques liées à la sécurité des données ? Plus précisément, lorsque les technologies utilisées ne garantissent pas une protection (optimale) des données ou lorsqu'elles ne décrivent pas de manière claire, dans leurs conditions générales d'utilisation, qui sera le propriétaire des données ? Lorsque un salarié partage des fichiers de son entreprise sur une plateforme en ligne, ces fichiers restent-ils la propriété de son entreprise ?
- Si la management de la culture digitale véhicule des valeurs d'ouverture (aux nouvelles idées et aux nouvelles pratiques) et de partage (de l'information, des savoirs, des données, de la vision de l'entreprise), qu'en est-il pour les entreprises qui ont un *turn over* important ou lorsque leur modèle d'affaire n'est pas en phase avec cette logique ?
- Beaucoup de ressources financières et d'efforts sont déployés dans le cadre du management de la transformation digitale des grandes compagnies d'assurance pour des résultats qui restent parfois flous, contrairement à certaines start-ups qui se montrent plus performantes en ce sens avec peu de moyens. La réussite du management de la transformation digitale est-elle une question de moyens ?
- Si le management de la transformation digitale relève de la culture d'entreprise, alors comment inciter les salariés à prendre part à cette transformation dans le cas où les dirigeants n'y adhèrent pas suffisamment ou qu'ils ne se montrent pas exemplaires ? Comment inciter les dirigeants en période de crise sanitaire ?

- Si la présence des salariés sur les médias sociaux peut être utile à l'entreprise, cette présence ne peut-elle pas lui porter préjudice, lorsque les publications des salariés ne sont pas conformes à la ligne éditoriale de l'entreprise ?

- Si la transformation digitale permet de développer un avantage compétitif pour les entreprises, qu'en est il lorsque les salariés n'adoptent les technologies proposées ou dont l'usage s'avère compliqué ?

CONCLUSION

La transformation digitale s'avère vitale pour les entreprises lors des crises sanitaires ; elle leur offre un avantage compétitif tant sur le plan opérationnel que stratégique.

Notre étude a d'abord montré, que le management de la transformation digitale a eu un impact positif sur la relation client et la collaboration en interne. Elle a montré ensuite, que le management de cette transformation a aidé certaines compagnies d'assurances à mieux gérer la crise et a développé l'agilité des salariés dans la gestion de leurs projets.

Les questions qui restent posées incitent à continuer avec une étude complémentaire plus approfondie sur l'impact du management de la transformation digitale en incluant à la fois l'avis des responsables de la transformation, mais aussi ceux des salariés et des clients. Ceci permettrait de mieux appréhender l'interconnexion entre ces différents acteurs. Ensuite, s'agissant d'une étude exploratoire, le nombre de participants reste limité et donc pas assez représentatif de la variété des pratiques du management de la transformation digitale au sein des organisations ainsi que leur maturité digitale. Des études de cas permettraient d'enrichir nos résultats et d'apporter un regard croisé sur les pratiques des organisations.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Accenture (2019). « The Post-Digital Era is Upon Us: Are You Ready for What's Next ? Retrieved from » https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-94/accenture-techvision-2019-tech-trends-report.pdf
- Apps Dynamics (2020). « Agents of Transformation Report 2020 : How Agents of Transformation are Leading Their Organizations Through the COVID-19 Pandemic »

https://www.appdynamics.com/c/dam/r/appdynamics/general-documents/report/-AppDynamics_AoT_Report2020.pdf

- Ardolino, M., Rapaccini, M., Sacconi, N., Gaiardelli, P., Crespi, G., & Ruggeri, C. (2018). « The role of digital technologies for the service transformation of industrial companies ». *International Journal of Production Research*, 56(6), 2116-2132.
- Arena, L. (2018). « Management des systèmes d'information et de la transformation digitale », *Economica*, 143 pages.
- Beer, D. (2009). « Power through the algorithm ? Participatory Web cultures and the technological unconscious ». *New Media & Society*, (n° 6) vol 11, p. 985-1002.
- Benhayoun, L. et Boughzala, I. (2020). « Caractérisation des risques d'usage des technologies digitales en vue d'une transformation digitale réussie : Prémises d'une étude exploratoire », Colloque AIM Marrakech.
- Bounfour, A. et Epinette, G. (2006) : « Valeur et performance des SI : une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise », éditions Dunod, Paris.
- Bruns, A. (2008). « Blogs, Wikipedia, Second Life, and beyond. From production to produsage », éditions Peter Lang, 418 pages.
- Cardon, D. (2012). « Le parler privé-public des réseaux sociaux d'Internet », dans Proulx, S. Millette, M. et Heaton, L. (2012). « Médias sociaux : enjeux pour la communication », éditions Presses de l'Université du Québec, p.33-34.
- Dorkenoo, C. Crespin, A. Lombardo, L. Klotz, F. et Moulim, H. (2016). « Réussir sa transformation digitale : RH, marketing, data, logistique », éditions Eyrolles, 341 pages.
- Duzert, A. (2018). « La transformation digitale des entreprises », éditions La découverte, 128 pages.
- Ertzscheid, O. (2013). « Qu'est-ce que l'identité numérique ? Identité numérique et e-réputation », éditions Open Edition Press, 73 pages, <http://books.openedition.org/oep/332>.
- Fayon, D. et Tartar, M. (2014). « Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise », éditions Village Mondial, 300 pages.
- Fayon, D. (2018). « Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire dans une perspective de transformation digitale ». Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Saclay.

- Garmann-Johnsen, N. F., Helmersen, M., & Eikebrokk, T. R. (2018). « Digital Transformation in Healthcare: Enabling Employee Co-Creation through Web 2.0 », Conférence AMCIS, New Orléans, Etats-Unis.
- Gassmann, O. Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). « The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business », éditions Pearson, UK.
- Grange, T. et Roche, L. (1998): « Management & Technologie : pour un développement de l'imaginaire en entreprise », éditions Maxima, Paris.
- Hess, T. Matt, C. Benlian, A. et Wiesböck, F. (2016). « Options for Formulating a Digital Transformation Strategy », MIS Quarterly Executive Review, p.123-139.
- Karoui M. et Dudezert A. (2016), « Transformation digitale : De l'assimilation des technologies de collaboration à la mise en usage », 21^{ème} Colloque AIM, IÉSEG School of Management de Lille.
- Legner, C. Eymann, T. Hess, T. Matt, C. Böhmman, T. Drews, P. & Ahlemann, F. (2017). « Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community », Business & Information Systems Engineering, Vol. 59 (n°4), pp. 301-308.
- Lepore, D. Nambisan, S. Tucci, C. L. & Zahra, S. A. (2019). « Digital Transformation & Firms' Innovative Strategies: Capabilities, Ecosystems, and Business Models », Academy of Management Proceeding, Vol. 20, (n°1), pp 14-23.
- Majchrzak, A. Markus, M. L. & Wareham, J. (2016). « Designing for digital transformation: Lessons for information systems research from the study of ICT and societal challenges ». MIS Quarterly, Vol 40 (n°2), pp. 267-277.
- Metais-Wiersch, E. et Autissier, D. (2016). « La transformation digitale des entreprises : Les bonnes pratiques », éditions Eyrolles, 216 pages, Paris.
- Mignot, O. (2019).« La transformation digitale des entreprises - Principes, exemples, mise en oeuvre et impact social », éditions Maxima, 309 pages, Paris.
- Mimeche, W., Fallery, B. et Rodhain, F. (2014). « présence numérique de l'entreprise et présence numérique des salariés : le cas d'une entreprise de conseil », 5ème Colloque MTO, Ecoles des Mines d'Alès.
- Mimeche, W. (2016). « La contribution des salariés aux médias sociaux dans le cadre de leur présence numérique et celle de leur entreprise », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.

- Mimeche, W. (2019). « Le rôle de la présence numérique des salariés dans le cadre de la transformation digitale de leur entreprise », Colloque MTO Management 2.0, École des Mines d'Alès.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). « Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice ». *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 5 (n°1), pp. 63-77.
- Preece, R. (2018). « The GDPR accountability principle and the use of scenario workshops in the digital age ». *Journal of Data Protection & Privacy*, Vol. 2 (n°1), pp. 34-40.
- Proulx, S., Millette, M. et Heaton, L. (2012). « Médias sociaux : enjeux pour la communication », éditions Presses de l'Université du Québec, 289 pages.
- Proulx, S., Garcia, J.L., et Heaton, L. (2014). « La contribution en ligne : Pratiques participatives à l'ère du capitalisme informationnel », éditions Presses de l'Université du Québec, 276 pages.
- Rosen, M., Ng S., Pucciarelli, J., Parker, J., Findling, S., Versace, M., Hand, L., Prouty, K., Segal, R., Kolding, M. et Anderson, C. (2017). « How the Digital-Native Enterprise Is Winning the Future, Now », IDC Perspective, <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US43195117>
- Victor, C. et Babaci-Victor, L. (2017). « Révolution digitale : transformer la menace en opportunités : 10 tendances clés et plus de 50 exemples pour éviter de se faire ubériser », éditions Eyrolles, 311 pages, Paris.
- Weill, P. et Woerner, S. (2015). « Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56 (n°6), p.27-34.
- McLoughlin, I. (1997). « Innovation, Organizational Change, and Technology », éditions International Thomson Business Press, 1997.
- Singh, A., & Hess, T. (2017). « How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies », *MIS Quarterly Executive*, Vol.16 (n°1), pp.1-17.
- Strachan, R., & Aljabali, S. (2015). « Investigation into Undergraduate International Students' Use of Digital Technology and Their Application in Formal and Informal Settings », International Association for Development of the Information Society.
- Twilio (2020). « Covid-19 Digital Engagement Report » <https://www.twilio.com/covid-19-digital-engagement-report>

- Urbach, N. et Müller, B. (2012). «The Updated DeLone and McLean Model of Information Systems Success», In « Information Systems Theory : Explaining and Predicting Our Digital Society », Vol. 1, pp.1-18.
- Vial, G. (2019). « Understanding digital transformation: A review and a research agenda ». The Journal of Strategic Information Systems.
- Rahrovani, Y. and Pinsonneault, A. (2012). «On the Business Value of Information Technology: A Theory of Slack Resources» (pp. 165 – 198)
- Mohapatra S. (2012). « IT and Porter's Competitive Forces Model and Strategies » (pp.265 – 282)
- Yang, L., Zheng, Q., & Fan, X. (2017, May). RSPP: A reliable, searchable and privacy-preserving e-healthcare system for cloud-assisted body area networks. In IEEE INFOCOM 2017-IEEE Conference on Computer Communications (pp. 1-9). IEEE.
- Zimmerman, P., Gilbert, T., & Salvatore, F. (2017). Digital engineering transformation across the Department of Defense. The Journal of Defense Modeling and Simulation.