



LES TRANSFORMERS

# COMMENT L'ENTREPRISE KARMA A-T-ELLE PERDU LE CONTRÔLE DE SA TRANSFORMATION DIGITALE ?

JUIN 2019

FICTION

---

Retrouvez-nous

 les-transformers  TransformersECO [www.lestransformers.org](http://www.lestransformers.org)



**COMMENT L'ENTREPRISE KARMA A-T-ELLE  
PERDU LE CONTRÔLE DE SA TRANSFORMATION  
DIGITALE ?**



**Par :**

**Paul François FOURNIER**, *Directeur Exécutif de l'Innovation, Bpifrance ;  
Président des Transformers*

**Virginie FAUVEL**, *Directrice de la transformation et de la région Ameriques,  
Euler Hermes ; Vice-Présidente des Transformers*

**Nicolas SCHWARTZ**, *Managing Director, Russell Reynolds Associates ;  
Vice-Président des Transformers*

**Alice HOLZMAN**, *Directrice du digital et de la communication,  
La Banque Postale*

**Barthelemy LONGUEVILLE**, *Chief Digital Officer, Vallourec*

**Belen MOSCOSO DEL PRADO**, *Chief Digital Officer, Sodexo*

**Eric ALBERT**, *Fondateur & Dirigeant, Uside*

**Eric HAZAN**, *Senior Partner/Director, McKinsey & Company*

**Godefroy BEAUVALLET**, *Ingénieur général des mines*

**Marc ROUANNE**, *ex Chief Innovation and Operating Officer, ex member of  
Nokia Group Leadership Team, Nokia*

**Matthieu COURTECUISSÉ**, *Founder & CEO, Sia Partners*

**Marie EKELAND**, *Fondatrice, Daphni*

**Nicolas PETIT**, *Ex Chief Operating Officer and Chief Marketing Officer,  
Microsoft France; Ex Chief Marketing Officer, Altice*


**Nicolas VON BÜLOW**, *Cofondateur de Clipperton*

**Paul JAEGER**, *Managing Director, Russell Reynolds Associates*

**Philippe KERYER**, *Executive Vice President Strategy, Research and Technology, Thales*

**Stéphane GUINET**, *Founder & CEO, Kamet Ventures*

**Yves TYRODE**, *Directeur général en charge du digital, Groupe BPCE*



Le groupe des Transformers remercie tout particulièrement Virginie Fauvel pour avoir dirigée la rédaction de ce texte et Nicolas Schwartz, Matthieu Courtecuisse, Paul François Fournier pour l'avoir épaulée dans cette tâche.

---

Il y a quelques semaines tout le Comex de Karma, fabricant de machine outils français (fictif !) a été remercié et l'entreprise a été vendue à son principal concurrent chinois... Comment en est-on arrivé là ? Parce qu'une transformation d'entreprise a mal tourné.

## 1/Le virage digital



Tout cela était pourtant bien pensé au départ. Ou pas. Karma est (ou plutôt était) une entreprise industrielle solide. Fondée en 1887, elle compte parmi les leaders mondiaux du boulon. Mais le Pdg a des soucis : le chiffre d'affaires est en baisse depuis plusieurs années, à cause de l'irruption de nouveaux acteurs mais aussi de grandes difficultés à recruter de nouveaux talents. Il décide donc de lancer la Transformation digitale de son entreprise, avec pour objectif d'améliorer sa compétitivité et son attractivité.

Paul Personne travaille dans l'entreprise depuis 30 ans. Il y a occupé diverses fonctions, depuis l'IT jusqu'à la distribution. De retour au siège parisien après 10 ans d'expatriation en Europe de l'Est, il est nommé « Chief Transformation Officer ». Mais comme le Comex est déjà bien pourvu et puisqu'il s'agit en gros de technologie, il est directement rattaché au Directeur Informatique, expert reconnu dans sa partie. Pour l'aider dans cette lourde tâche de transformation, le cabinet de conseil Peapow & Company est sélectionné par le Comex, après un appel d'offre de 6 mois organisé par les achats, sur la base de 23 critères définis dans le formulaire 46B "achat de conseil". Cet appel d'offres doit ensuite à nouveau être validé par le Comex.

La Transformation peut donc démarrer chez Karma : le PDG décide d'organiser une conférence de presse dans les locaux d'un incubateur de startups pour annoncer un plan quinquennal de Transformation digitale, doté de 20 millions d'euros par an, soit l'équivalent de 5% du chiffre d'affaires annuel. C'est décidé, il sera le grand réformateur de Karma ! Pour la première fois de sa vie, il ôte sa cravate, ajuste sa nouvelle montre rose bonbon, et décide de s'avachir lui aussi sur un pouf multicolore. A la fin de la conférence, il a très mal au dos mais se trouve résolument moderne...

Paul Personne, le tout nouveau Chief Transformation Officer est là, lui aussi. Il écoute son PDG avec attention, sans oser prendre la parole. Mais surtout, il tente sans y parvenir de capter le regard de son N+2, avec qui il n'a pas encore pu échanger depuis sa nomination. Mais celui-ci est lui-même très concentré sur le discours de son N+1.

Une cellule digitale, appelée Digital Hub, est créée : elle compte 30 consultants juniors de la société de conseil Peapow & Company, 10 informaticiens très confirmés de Karma et 5 stagiaires. Ils s'installent dans de magnifiques locaux, au cœur de la French Tech parisienne. Les bureaux ressemblent beaucoup à la crèche de quartier attenante et des babyfoots sont installés dans chaque open space. Mais Paul Personne décide de conserver son bureau au siège, d'abord pour faire le lien avec l'entreprise et aussi parce qu'il a besoin de calme pour se concentrer.

Les collaborateurs restés au siège sont un peu jaloux de ces nouveaux locaux, qu'ils découvrent en photo dans un mail envoyé par la DRH. Les directeurs des opérations et des ventes, en aparté, partagent leur incompréhension : ces dépenses somptueuses vont forcément impacter les résultats... En tout cas, pour l'instant au moins, cela n'impacte absolument pas leur quotidien.



---

Le patron de la distribution va plus loin : il prédit la cannibalisation des canaux de vente traditionnels par la vente en direct. Les grossistes, qui font confiance à Karma depuis plus de cent ans, risquent de se sentir trahis par cette « mode du digital ».

## 2/ La transformation digitale en action

Cela fait déjà 6 mois que la Transformation a été lancée chez Karma. Tom, un consultant de Peapow & Company de 27 ans, en jean et t-shirt barré d'un « l'm special », explique au Comex que le modèle doit changer, qu'il faut désormais « disrupter ». Il faut libérer l'entreprise, qui doit devenir « horizontale », sans hiérarchie, sans objectifs. Chacun doit choisir ses priorités, être « intrapreneur » au sein de Karma. Le digital est la solution : à la fois plus agiles et réactifs avec les clients, les salariés vont aussi devenir plus innovants. Mais surtout, ils seront plus heureux, comme en témoignera bientôt le nouveau classement “Best place to work”, qui emploie d'abord le même cabinet de conseil pour sa promotion.

Le dossier fait 400 « slides », très colorées. Il est remis à chaque membre du Comex dans une belle pochette cartonnée et recyclée. Le « business case » Spotify, avec ses méthodes agiles, ses « chapters » et ses « squads », fait figure d'exemple à suivre dans les 3 vidéos en français réalisées par Peapow & Company.

Un projet blockchain est aussi lancé, en partenariat avec une startup créée 2 mois plus tôt. Doté d'un budget de 5M euros, le projet consiste à suivre l'évolution de la qualité en simultané et en temps réel sur toutes les chaînes de production. Le directeur des opérations s'étonne un peu : l'outil actuel, qu'il avait monté dans sa jeunesse, fonctionne toujours plutôt bien 20 ans plus tard... Mais la blockchain va tout changer, là n'est pas la question !



## Changer est le maître mot.

Un des projets phares proposés par Peapow & Company pour entrer dans l'ère digitale est le lancement d'un réseau social d'entreprise. Tom, taquin, « l'm special », demande aux membres du Comex : « Qui est sur les réseaux sociaux ? ». Le DRH est sur Facebook, la CFO sur LinkedIn, le Directeur Marketing sur Twitter.

« Ouah, ringard et vous l'utilisez vraiment ?

- Pas trop, c'est plus pour consulter...

- Bon ben va falloir passer à la vitesse supérieure là. Le mail c'est has been, maintenant on va communiquer sur un réseau social interne...»

Une vidéo du PDG annoncera à tous la possibilité de communiquer librement et de réagir à toute communication sur ce nouveau réseau social interne nommé : *libreo*. Mais, sur la proposition du directeur de la Communication, les assistantes des membres du Comex animeront les pages de leur patrons afin que ces derniers "ne perdent pas de temps"...

Le télétravail est généralisé sans limite de jours pour l'ensemble de l'entreprise. Les locaux sont transformés en « free-seating », chacun étant libre de s'installer où il le souhaite, en fonction de la disponibilité des locaux. Les locaux sont « relookés » avec des couleurs pimpantes, des canapés profonds, des salles de siestes et des bonbons colorés. Karma devient une « cool company ».

Karma s'est aussi mise à « l'open innovation » et a racheté 4 startups aux Etats-Unis, en Australie, en Suède et en Espagne pour un montant confidentiel de 150 millions d'euros.

Karma entre enfin dans sa Transformation digitale, bien décidée à sauter les étapes et à rattraper ses concurrents qui ont démarré la leur depuis 3 ans déjà.

---

L'entreprise Tarma, sa concurrente belge, a déjà 200 000 followers sur Twitter et 300 000 sur Facebook. La directrice de la communication se demande pourquoi tant de gens suivent une entreprise spécialisée dans les boulons. Elle cite l'article qu'elle a lu dans Libé sur les « fermes à clics », mais personne ne l'écoute. Peapow & Company demande un budget additionnel de 1M d'euros pour obtenir plus de followers que Tarma. Deux semaines plus tard, Karma atteint les 210 000 followers... "Les mystères de l'internet" se dit le PDG, perplexe face à cet intérêt soudain de milliers de followers. "L'essentiel est d'avoir rattrapé Tarma. Mais tout de même : 1 million d'euros ! Espérons que ces nouveaux followers achèteront des boulons !"

### 3/ Les premières difficultés

Pendant ce temps, le Comex continue à gérer le quotidien : le chiffre d'affaires de la zone Amériques est en forte baisse à cause de concurrents très agressifs, les factures non réglées d'un grand acheteur qui vient de déposer le bilan s'accumulent en Asie... La situation devient critique, un profit warning s'annonce. Peapow & Company se garde bien de s'exprimer sur l'impact business de la transformation digitale qu'il a mise en œuvre.

Les récentes acquisitions de startups n'arrangent pas la situation. Leur intégration est compliquée et les synergies attendues peinent à se matérialiser. La startup australienne a même dû être liquidée après des malversations du dirigeant, que la presse risque bien d'apprendre d'un jour à l'autre.

Les investisseurs s'interrogent sur la stratégie de Karma, le cours de l'action commence à dévisser...

Les sujets liés à la Transformation digitale sont abordés une fois par trimestre au

Comex. Une heure leur est consacrée, régulièrement raccourcie à 30 minutes en raison de l'actualité opérationnelle. De son côté, Tom continue d'alimenter les dirigeants avec de magnifiques exemples d'entreprises modernes et agiles : Google, Facebook, etc. Un détail a changé cependant : il a troqué son t-shirt « l'm special » par un nouveau, barré cette fois d'un intrigant « F...k ».

Le budget annuel dédié à la Transformation est ramené à 10 millions d'euros, le directeur financier ne voyant pas le retour sur investissement des 20 millions investis l'année précédente. A ce stade, les nouvelles offres digitales ne dépassent pas 2 millions d'euros de chiffre d'affaires et les partenaires sont encore fragiles.

Un audit du Digital hub est lancé, à la fois par la sécurité IT, la conformité, le juridique et la comptabilité. Le résultat est accablant : tout est à refaire, le Digital Hub doit immédiatement s'intégrer aux processus de l'entreprise.

Le réseau social de Karma, *Libreo*, peine à trouver son public : 1 salarié sur 10 seulement y contribue. Le télétravail illimité à en revanche été plébiscité : 80% de l'entreprise télétravaille au moins un jour par semaine, 50% au moins trois jours par semaine et 10% télétravaille toute la semaine. Un certain nombre de salariés, encore mal estimé par la DRH, a choisi de quitter les grandes villes pour la campagne. Certains managers trouvent qu'il est plus difficile de faire avancer les projets et de monter des réunions. Ils sont rangés dans la case « ringards ».

Finalement, aucun des stagiaires n'a voulu rejoindre Karma, ils sont partis rejoindre une startup ou monter la leur. Quatre des jeunes talents digitaux recrutés ont quitté l'entreprise pour rejoindre une aventure entrepreneuriale ou un des GAFAM.

Le PDG de Karma commence à sérieusement douter de sa stratégie de Transformation digitale. Il décide de proposer une retraite anticipée à Paul Personne et le remplace par Edgar Traddy, ancien patron du Royaume Uni et donc forcément très au fait des sujets numériques. Le patron de la distribution jubile, il ne supportait plus Paul Personne. Les équipes du Digital Hub sont rapatriés au siège.

---

Tom, le consultant de Peapow & Company, part conseiller d'autres entreprises « traditionnelles ». Il devient digital champion senior partner avec une belle augmentation à la clé. Il est aussi facturé deux fois plus cher à ses nouveaux clients grâce à cette belle expérience.

## 4/L'étincelle et la contagion interne

L'annonce simultanée d'un plan de « sauvegarde de l'emploi » et de la décision d' « offshorer les back office » à l'île Maurice et en Pologne met le feu aux poudres sur le terrain. Isabelle Lebrun, dans l'entreprise depuis 10 ans et grande utilisatrice de Twitter, devient une figure de proue de *libreo*. Elle partage en ligne des entretiens enregistrés clandestinement avec des dirigeants. Chaque jour, grâce à ses posts incendiaires mais bien informés, elle gagne de nombreux followers-salariés de Karma. Ceux-ci « likent » ses commentaires et l'encouragent à aller encore plus loin. Des appels à la grève sont lancés et relayés sur *libreo* : grâce à ce nouvel outil, jamais une grève n'a été autant suivie chez Karma.

Les salariés rejoignent massivement le réseau social d'entreprise. *Libreo* décolle enfin, se réjouit Edgar Traddy ! Mais chaque jour, Isabelle Lebrun fait de nouvelles révélations. Les collaborateurs partagent entre eux ce qu'ils vivent sur les différents sites de l'entreprise. Ils commentent les décisions des dirigeants, et en particulier les investissements digitaux: le coût réel du Digital Hub est comparé à ses retombées quasi nulles, le prix payé pour des startups sans lendemain est divulgué. Bientôt, ce sont les rémunérations et les bonus du top management, en croissance de 10%, qui sont publiés et partagés de façon nominative.

Les assistantes des membres du Comex, en charge des comptes de leurs patrons tentent, assez maladroitement, d'éteindre l'incendie en répondant elles-mêmes aux

critiques en ligne. Mais les salariés découvrent bien vite la supercherie : “On nous ment depuis le début” vocifère la virulente Isabelle Lebrun sur le réseau social.

Cette fois-ci, la grève est généralisée chez Karma. L’entreprise est bloquée pendant plusieurs jours et le directeur de la distribution est séquestré sur le site de Villeurbanne pendant 48 heures avec seulement de l’eau et du café.

Lors du Comex suivant, Edgar Traddy est sommé de s’expliquer. Deux associés du cabinet Peapow & Company, en costume cravate cette fois-ci, sont également présents. Le directeur de la distribution est visiblement marqué par sa séquestration. Le directeur de la communication et le PDG veulent absolument reprendre la main. Edgar Traddy propose de bloquer les commentaires sur *libreo* et d’interdire à Isabelle Lebrun l’accès au réseau social.

Finalement, le Comex décide de licencier Isabelle Lebrun et cinq de ses collègues pour atteinte à l’image de l’entreprise. *Libreo* est coupé.

## 5/ La contagion externe

La fronde prend alors une nouvelle tournure : Twitter devient le nouvel outil de ralliement des salariés de Karma, grâce au « hashtag » #freakarma. Toutes les informations confidentielles auparavant partagées sur *libreo* sont diffusées sur Twitter, via des comptes anonymes. L’image de Karma se dégrade aussi rapidement que ses résultats opérationnels et financiers. La situation devient catastrophique pour l’entreprise. Le PDG tente de se défendre dans la presse mais n’est plus audible. N’étant pas sur Twitter, il demande une synthèse quotidienne des posts #freakarma.

---

Le mouvement prend de l'ampleur. Il s'étend sur Twitter à d'autres entreprises de la région. Des milliers de salariés s'insurgent et revendiquent l'alignement du salaire des patrons sur le salaire médian, la mise en place de la semaine de 4 jours pour tous, etc. Certains demandent même qu'on mette au vote la stratégie de l'entreprise...

Isabelle Lebrun est invitée dans tous les grands média nationaux, elle envisage de se présenter aux prochaines élections.

Le gouvernement commence à s'inquiéter de ce mouvement qui dégénère. Karma est soutenue par un leader de droite nationaliste qui s'époumone en meeting, repris 12 millions de fois sur Twitter : «la chienlit ne passera pas. Il faut serrer les boulons » Les comptes twitter d'extrême droite et d'extrême gauche fleurissent d'émoticons boulon...

Le lendemain, le FC Brest, fleuron du football français, perd un match immanquable. A la sortie du stade, le bus des joueurs reçoit des milliers de boulons qui étoilent vitres et carrosserie. Un attaquant rémunéré des dizaines de millions d'euros par an perd ses nerfs et insulte ses partenaires, l'adversaire, l'arbitre, son coach, les instances internationales du foot...! La vidéo est téléchargée quasi instantanément sur Youtube sous le titre "Karmic Revenge". Elle est vue des dizaines de millions de fois dans les minutes qui suivent. La marque Karma est à terre, même si son PDG, invité en catastrophe sur BFM, répète en boucle qu' «aucun boulon Karma n'a été jeté ce soir-là. », comme le lui a conseillé l'agence Baratin & Co spécialisée dans la gestion de crise, qu'il s'est résolu à appeler.

## Conclusion

Quelques semaines plus tard, un Conseil d'Administration exceptionnel est convoqué: le Comex de Karma est remercié et l'entreprise est vendue à son principal concurrent chinois.

L'entreprise a clairement échoué dans sa transformation digitale. L'initiative lui a échappé car elle ne correspondait pas à sa culture. Elle ne s'appuyait pas non plus sur une véritable stratégie digitale. Les cadres chargés de sa mise en œuvre, certes méritants, se sont perdus dans ce nouvel univers inconnu pour eux. Le Comex était à la fois désuni et peu compétent sur le sujet. Les consultants choisis manquaient d'abord d'humilité mais aussi d'une compréhension en profondeur des enjeux du digital.

Selon Coco Chanel, « La mode se démode, le style jamais ». Une entreprise doit elle aussi trouver son propre style sans céder à la mode du moment. Ceux qui l'ignorent courent après la dernière mode mais arrivent toujours trop tard...

**Vive la transformation, mais avec audace, discernement et humanisme !**

Il s'agit donc de transformer dans l'intemporalité, en préservant avant tout ce qui fait l'essence de l'entreprise, c'est-à-dire le sens de la mission à accomplir ensemble.

---

## Epilogue

Les papy boomers à la tête de Karma depuis des décennies prennent enfin leur retraite... Il était temps.

La jeune garde de Karma, qui avait progressivement quitté l'entreprise par manque de perspective 10 ans plus tôt, est de retour en France. Marie a passé 7 ans à New York : elle y a monté une startup qui a transformé le suivi de la "supply chain" dans le monde. Elle vient de la revendre pour 200 millions de dollars. Pierre a de son côté dirigé plusieurs chantiers de construction de barrages en Inde et en Chine. Il a dirigé de larges équipes internationales, géré des projets sur plusieurs années avec des budgets importants. Enfin, Ludovic revient de Russie après 10 ans dans le développement commercial de produits pharmaceutiques. Il possède un carnet d'adresses vaste comme le monde et sait négocier en 7 langues.

Ils se retrouvent tous les trois autour d'une bière à la terrasse d'un café du 17<sup>ème</sup> arrondissement, récemment ravagé par des manifestations. Des militaires casqués et armés patrouillent tandis que les 3 amis passent le détecteur de métal installé à l'entrée du bar quasi déserté. Comme leur pays a changé en 10 ans !

Le chômage est au plus haut, les fractures territoriales et sociales s'élargissent toujours plus, et les institutions républicaine sont largement critiquées pour leur impuissance. En effet, les gouvernements se succèdent sans amélioration notable tandis que des attentats ensanglantent régulièrement le pays.

Mais ils veulent rentrer : leurs parents vieillissent et ont besoin d'eux c'est vrai, mais surtout la France, qui leur a tant donné dans leur jeunesse, a aussi besoin d'eux. Ludovic leur apprend que Karma est au bord du dépôt de bilan. Ils passent la soirée



à partager les anecdotes les plus improbables quant à la gestion de Karma. Mais vers 22h, le tenancier du bar leur rappelle que l'heure du couvre-feu se rapproche, qu'il est temps de rentrer.

Au moment de partir, Lucie lance : « Et si on reprenait Karma ? » Ils décident de terminer la soirée chez Pierre, autour d'un plateau de fromages et d'une bonne bouteille de Bourgogne. Ils connaissent leurs atouts respectifs et se savent complémentaires : l'idée fait son chemin jusqu'au petit matin, lorsqu'ils décident finalement de se lancer. Dès la semaine suivante, ils ont rendez-vous au tribunal de commerce de Paris et rachètent Karma pour 2 millions d'euros. Une bonne affaire, semble penser son vendeur et concurrent chinois, qui souhaite se désengager d'un continent dont les perspectives ne sont pas claires.

Lors de leur arrivée au siège, 2 jours plus tard, les salariés leur font une haie d'honneur. Libreo est immédiatement réouvert. Karma est enfin prête à se transformer, pour redevenir le leader mondial..

Pour éclairer les acteurs économiques sur les nouveaux enjeux que représente la transformation de l'économie et des organisations publiques ou privées, les Transformers proposent leur vision à travers des publications ponctuelles.



lestransformers.org

**JUIN 2019**  
**FICTION**

**COMMENT L'ENTREPRISE  
KARMA A-T-ELLE PERDU  
LE CONTRÔLE DE SA  
TRANSFORMATION  
DIGITALE ?**

**LES TRANSFORMERS**