

GROUPE ARTHUR HUNT

Tribune

Quel rôle pour le manager de transition dans la transformation digitale ?

La clé de la réussite est l'accompagnement du changement, non la technologie. Point de vue de Sophie de Pomyers, manager de transition, conseil opérationnel en transformation.

Quel doit être le rôle du manager de transition dans la transformation digitale ?



La transformation digitale ne se décrète pas, elle se conduit, comme tout projet stratégique d'entreprise. Chaque entreprise doit pour cela emprunter son propre chemin. Et la clé de la réussite réside dans l'accompagnement du changement et non dans les outils technologiques. Ils sont des moyens au service de la stratégie de l'entreprise.

Les dirigeants ont leur stratégie et les idées claires en matière de transformation digitale dont ils connaissent le caractère inéluctable. Mais ils manquent souvent de ressources pour la mise en œuvre opérationnelle. C'est là que le rôle du manager de transition – combinaison entre le conseil et le savoir-faire opérationnel - prend tout son sens et intéresse les dirigeants. En tant que manager de transition, je ne prétends pas intervenir dans la définition de sa stratégie du dirigeant. En revanche, je propose ma contribution dans la mise en oeuvre des projets et des actions qui transforment les décisions du dirigeant en réalité.

J'ai une conviction profonde qui facilite l'appropriation de la transformation digitale « celle-ci s'adresse au moins autant en interne aux collaborateurs qu'aux clients. Plus le digital les aide dans l'accomplissement de leur travail, meilleurs ils seront et mieux ils pourront répondre et anticiper les attentes de leurs clients. C'est un cercle vertueux.

Concrètement, comment œuvre un manager de transition pour accompagner le dirigeant dans sa transformation digitale ?

Mon intervention en tant que manager de transition se déroule en trois phases principales : 1. Le diagnostic et les recommandations, 2. Le choix des priorités, 3. L'accompagnement opérationnel pour une mise en mouvement de tous.

Lors de la première étape, j'effectue un diagnostic de maturité digitale : je m'attache à avoir un regard neutre, objectif. A ce stade, seuls les faits et données tangibles, les processus de travail m'intéressent.

Le rôle du manager de transition est de confronter la théorie à la réalité.

Ici, en phase d'observation, je perçois les décalages entre ce que les managers souhaitent, ce qui se dit et ... ce qui se passe réellement. A cette étape, mes critères changent ; ce sont les interactions entre les personnes qui m'intéressent, comment les sujets sont traités, par qui, comment se passent les échanges entre les services.

J'identifie et regroupe les dysfonctionnements en grands « chantiers » dans lesquels il conviendrait d'intervenir et permet au Dirigeant et ses Directeurs de définir ensemble leurs axes prioritaires. L'intérêt d'avoir recours à un manager de transition est d'avoir un regard externe, critique, qui identifie toutes les causes de dysfonctionnement sans filtre, qui évalue le niveau de « criticité » des chantiers. Cette prise de recul participe à ce que le dirigeant fasse des choix éclairés (par exemple, distinction entre l'important et l'urgent).

Vient ensuite la phase 2, celle du choix des priorités basées sur les recommandations : je regroupe l'ensemble des dysfonctionnements relevés en une dizaine de chantiers et leur demande d'en sélectionner trois. Le nombre réduit et donc raisonnable de projets assure aux Dirigeant et aux collaborateurs que cette charge de travail supplémentaire est absorbable par l'entreprise pendant toute la durée du projet. Il faut être pragmatique, les clients sont là et l'entreprise doit continuer à tourner !

L'accompagnement de la transformation digitale par le manager de transition doit s'appuyer sur un subtil mélange d'expérience, d'intuition et de confiance avec le Dirigeant. Il ne faut pas vouloir à tout prix appliquer des schémas éprouvés, des recettes qui ont bien fonctionné. Chaque entreprise a sa personnalité, sa culture, son histoire, ses hommes, ses interactions. A nous aussi, managers de transition, de nous adapter pour trouver le bon équilibre et impulser le rythme énergétique et adéquat.

L'accompagnement peut être tourné vers le dirigeant qui veut garder le leadership de son projet de transformation. Le dirigeant peut également choisir de déléguer une plus forte partie au manager de transition en tant que « chef de projet/chef d'orchestre ». Dans les deux cas, il devra communiquer régulièrement, expliquer clairement sa vision, la finalité de son programme de transformation et les grands axes de la mise en œuvre. Moins naturel, il devra aussi prendre en compte les feedback terrain, essentiels pour une meilleure implication individuelle et collective dans le changement. Pour cette dernière phrase, plus opérationnelle, on entre dans le concret. C'est le moment idéal pour identifier les modes de collaboration entre les services et les nouveaux usages à adopter, je privilégie l'échange entre les personnes : soit par un temps de partage où chacune explique ses contraintes à l'autre, soit par la mise en place d'un « vis ma vie ». Ce moment est formidable, car il facilite l'empathie. Les collaborateurs sont alors prêts à se mettre en « mode résolution » pour s'entraider et atteindre un objectif qui est devenu commun.

Il s'agit de sélectionner des sujets quotidiens que l'on va travailler en petites équipes pluridisciplinaires. Il est très bénéfique de regrouper des personnes de services différents, avec des personnalités qui vont apporter leur point de vue. « Leurs différences et leur complémentarité, lorsqu'ils l'auront compris, feront leur force ».

Les sujets traités doivent être régulièrement reliés au programme global pour montrer à chacun qu'il contribue, à son niveau, à l'avancement du programme de transformation digitale. Il contribue individuellement et collabore avec des collègues qu'il ne connaît pas toujours. C'est la pierre angulaire du travail collaboratif de l'initiation à la transversalité.

Quel est votre avis de manager de transition sur les clés d'une transformation digitale réussie ?

Les clés de la réussite sont de deux ordres. L'un est de la méthode : d'une part, avoir un regard critique, remettre en cause tous les bien-fondés et d'autre part, fonctionner en vision « macro - micro » c'est à dire que je « zoome et dé-zoome » en permanence, pour vérifier la cohérence/justesse entre la stratégie, les intentions et la réalité des résultats obtenus.

L'autre consiste à transmettre un état d'esprit résolument tourné vers le client ; toujours mieux et plus se préoccuper de son client, notamment dans la relation BtoBtoC (Business to Business to Customer). Les outils digitaux et les fonctionnements associés prennent tout leur sens pour que l'entreprise aide mieux son client à réaliser son business. Il faut donc savoir se faire expliquer et ne pas perdre de vue le besoin des clients de ses clients. La culture digitale est une boucle vertueuse permanente, qui va bien au-delà des frontières de l'entreprise.