

Transformation numérique : le rôle des directions générales

Les managers étaient souvent autant valorisés au sein de leur entreprise par le nombre de personnes supervisées que par leurs résultats opérationnels. La principale conséquence de ces organisations était un éloignement et un manque de visibilité des collaborateurs entre leurs actions et les résultats « business » concrets pour l'entreprise.

Même si cela peut sembler une évidence, toute l'entreprise doit être réalignée sur les finalités « *business* ». A l'avenir, les managers devront davantage être valorisés par leurs capacités d'animation d'équipes pluridisciplinaires autour d'un objectif commun que par le pilotage hiérarchique d'une équipe. Ce constat est d'autant plus vrai pour les managers intermédiaires. Ils devront maîtriser un ensemble de compétences et d'expertises qui seront les nouvelles clés de leur reconnaissance : le leadership, l'empathie, l'accompagnement...

Avant tout, le management intermédiaire doit être le bras armé de la transformation. Certains managers ont de l'appétence en termes d'empathie, de relationnel et de communication. Mais d'autres managers auront davantage de difficultés à pivoter et devront se réorienter vers des rôles davantage d'experts.

Le réalignement des entreprises avec leur finalité « Business »

Pour opérer cette transformation, il convient d'embarquer les collaborateurs sur des projets utilisant de nouveaux modes de fonctionnement, en les responsabilisant sur les bénéfiques métiers attendus. Les premières initiatives menées au sein de l'entreprise sont capitales en termes de dynamique. Il faut fournir aux collaborateurs la preuve par l'exemple que des projets de cette nature réussissent et que les équipes prennent du plaisir à les mener. La preuve par l'exemple est souvent plus efficace que la meilleure des formations.

Les outils numériques doivent être pensés pour supporter cette transformation : casser les silos hiérarchiques en laissant prospérer des équipes plus autonomes autour d'un objectif « *business* » commun. Les nouveaux modes de fonctionnement doivent donner aux collaborateurs l'opportunité de s'affranchir des contraintes des structures de l'entreprise et de ses silos historiques.

Les entreprises doivent accepter de créer un certain « *désordre* » en autorisant le fonctionnement « hors procédures » d'équipes autonomes, mais toujours autour d'un objectif métier commun. Elles doivent donner de la liberté à des équipes plus agiles et organisées de manière pluridisciplinaire dans l'exécution d'un projet.

La pérennité des nouveaux modus operandi

Il convient toutefois de veiller à la pérennité de ces initiatives projets afin qu'elles ne soient pas réintégrées dans la lourdeur procédurale de l'entreprise une fois menées à leur terme. L'une des conséquences de ces approches sera une réduction des frontières entre les équipes fonctionnant en mode « *change* » et celles fonctionnant en mode « *run* ». Le principal risque est de voir un projet innovant retourner dans l'« *ancien monde* » et perdre ainsi sa dynamique et ses bénéfices.

L'autre risque est de créer une dichotomie entre les collaborateurs « *élus* » participant à des projets avec ces nouvelles approches et les collaborateurs demeurant dans le mode de fonctionnement historique de l'entreprise.

Une des clés du succès de la transformation se situe donc au niveau de la direction générale de l'entreprise en termes d'impulsion. Aucun pivot majeur ne pourra s'opérer sans une position et un *sponsorship* clair et affirmé de la direction générale. L'exemple de la frontière entre les équipes métiers et [la DSI](#) est souvent révélatrice de cette prise de position... ou pas.

Si l'on veut faire pivoter le modèle managérial de l'entreprise, l'impulsion doit venir d'en haut. Et il faut accepter de se mettre en risque en partant d'une feuille blanche pour redessiner l'organisation sans oublier les accompagnements des collaborateurs qui seront rendus nécessaires.