

Transformation digitale et change management : cinq questions clés pour mieux gérer les projets

« La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent. » Il est difficile de dire mieux qu'Albert Einstein. L'ère de l'information dicte de nouvelles règles du jeu.

Les outils digitaux qui facilitent le partage de données et d'informations sont aujourd'hui au coeur de la transformation vécue par toutes les entreprises, quel que soit le secteur. Leur capacité à réaliser un changement pérenne déterminera leur potentiel de compétitivité, d'efficacité et de croissance, en un mot : leur survie. Voici un éclairage pour comprendre les accélérateurs dans la conduite du changement.

Quel est l'objet du « change management » ?

Le métier du change management, ou « conduite du changement » en français, est aujourd'hui de faire aboutir les projets digitaux et de faciliter la transformation digitale de ses clients. Un des objectifs est, bien sûr, de les aider à maîtriser les nouveaux outils - intranet, plateformes et messageries collaboratives, solutions d'aide à la prise de décision, de relation clientèle, ERP, CRM, mais surtout il s'agit de créer et de pérenniser des nouveaux comportements et des nouvelles façons de travailler, plus agiles et plus collaboratives. Ceci dit, le change management va bien au-delà de l'accompagnement. C'est aussi l'assistance à la direction de grands programmes digitaux (AMOA) qui consiste à orchestrer le travail de grands acteurs des projets (IT, mais aussi et surtout la Direction, les métiers, les programmes), gérer les risques, préparer les formations et assurer la communication.

Quels sont les défis du « change management » ?

Assurer l'adoption des solutions dans la durée pour contribuer à améliorer le « bonheur au travail ». Il y a très peu de difficultés dans la prise en main des outils. Nous constatons une véritable maturité des salariés par rapport aux nouvelles solutions digitales : à la maison, tout le monde gère ses mails dans Outlook, tout le monde utilise Skype, charge ses photos sur SharePoint et d'autres outils collaboratifs. La difficulté de la conduite du changement n'est pas technique, mais humaine. La vraie question consiste à mesurer l'adoption des solutions dans la durée : si les collaborateurs sont formés, mais ne s'approprient pas les outils, le projet de changement est un échec. Pour l'éviter, nous mettons en place un pilotage de changement culturel qui permet de comprendre comment les comportements, les habitudes, les attentes évoluent dans le temps. Il faut trouver des indicateurs pour pouvoir mesurer dans la durée - à six mois, un an, deux ans et plus - ce que le digital a réellement apporté aux collaborateurs.

Quelles sont les conditions de succès dans la conduite du changement ?

Il y en a beaucoup, mais trois sont primordiales : un vrai sponsorship à l'intérieur de l'entreprise, un réseau fort d'ambassadeurs qui s'engagent sur toute la durée du projet sur le terrain et les bons indicateurs de mesure de changement.

- Le sponsorship est le premier gage du succès car il assure le soutien des dirigeants de l'entreprise et leur volonté de voir aboutir le projet. Leur implication est cruciale pour faire comprendre les enjeux du changement et motiver les équipes.

- Pour relayer le projet sur le terrain, il est critique de créer un réseau dense de référents. Après une formation ou un coaching, ils deviennent les ambassadeurs qui vont déployer le changement, assurer la communication et remonter la perception du climat social. Souvent, ils deviennent des formateurs internes. Leur engagement sur toute la durée du projet est une condition indispensable de bons résultats.

- Les indicateurs de mesure de changement permettent d'évaluer l'adoption des outils et la transformation des usages. Aujourd'hui, avec les outils analytiques, nous disposons d'indicateurs qui mesurent l'utilisation de nouvelles solutions. Pour aller au-delà, comprendre ce qu'apportent ces solutions en termes de confort, de bonheur au travail, juger des changements culturels apportés par ces nouvelles solutions, on passe par des études, des compléments d'enquête, des interviews sur le terrain.

Comment la pratique du management se transforme-t-elle avec les outils digitaux ?

Les dirigeants ont un rôle double : ils doivent changer eux-mêmes et accompagner leurs équipes dans le changement. Le vrai challenge de tout projet de conduite du changement est d'accompagner les managers pour les transformer en managers du futur, capables de gérer leurs équipes autrement. Les formations contiennent, bien sûr, une partie technique consacrée aux outils, mais l'essentiel porte sur les usages de travail propres aux managers. Le nerf de la formation porte sur le questionnement des managers : « Comment vous allez, en tant que manager, utiliser cet outil mis à votre disposition ? Quels sont vos rôles, vos responsabilités ? Quelles marges de manoeuvre laisserez-vous à vos collaborateurs ? »

Les leaders de demain (et d'aujourd'hui) doivent être à l'aise pour travailler avec des collaborateurs qui sont à distance, il faut suivre leur activité via des outils digitaux, échanger par Skype, sur SharePoint, Yammer, Teams, etc. Ils doivent savoir manager des équipes qui progressent et acquièrent des compétences sans que cela passe obligatoirement par le plan annuel de formation. Ils doivent savoir lâcher prise, savoir quitter les habits du manager omniprésent, apprendre l'agilité, apprendre à déléguer au-delà de déléguer, déléguer à travers un outil virtuel, être plus coach que chef.

Qu'est-ce que le digital nous dit de la culture de l'entreprise ?

Le digital est révélateur de la culture d'entreprise. Si le mode de management pratiqué en entreprise incite à être tout le temps connecté, les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée sont facilement brouillées. Le digital pose la question de discernement : quelle est la part du digital dans cet équilibre ? Comment, jusqu'où et dans quelles conditions les collaborateurs sont-ils incités à utiliser ces outils pour que cela soit gagnant pour eux et pour l'entreprise ? Le digital n'est pas une question technique. Il pousse vers une prise de conscience de l'humain et de ce vers quoi va l'activité de l'entreprise : augmenter le confort et le bien-être au travail pour ensuite gagner en

productivité de façon pérenne. Il ne s'agit pas de choisir la solution technologique la plus en pointe, mais de ramener la technologie à l'humain.