

Surfer sur le chaos DIGITAL

Partage de bonnes pratiques



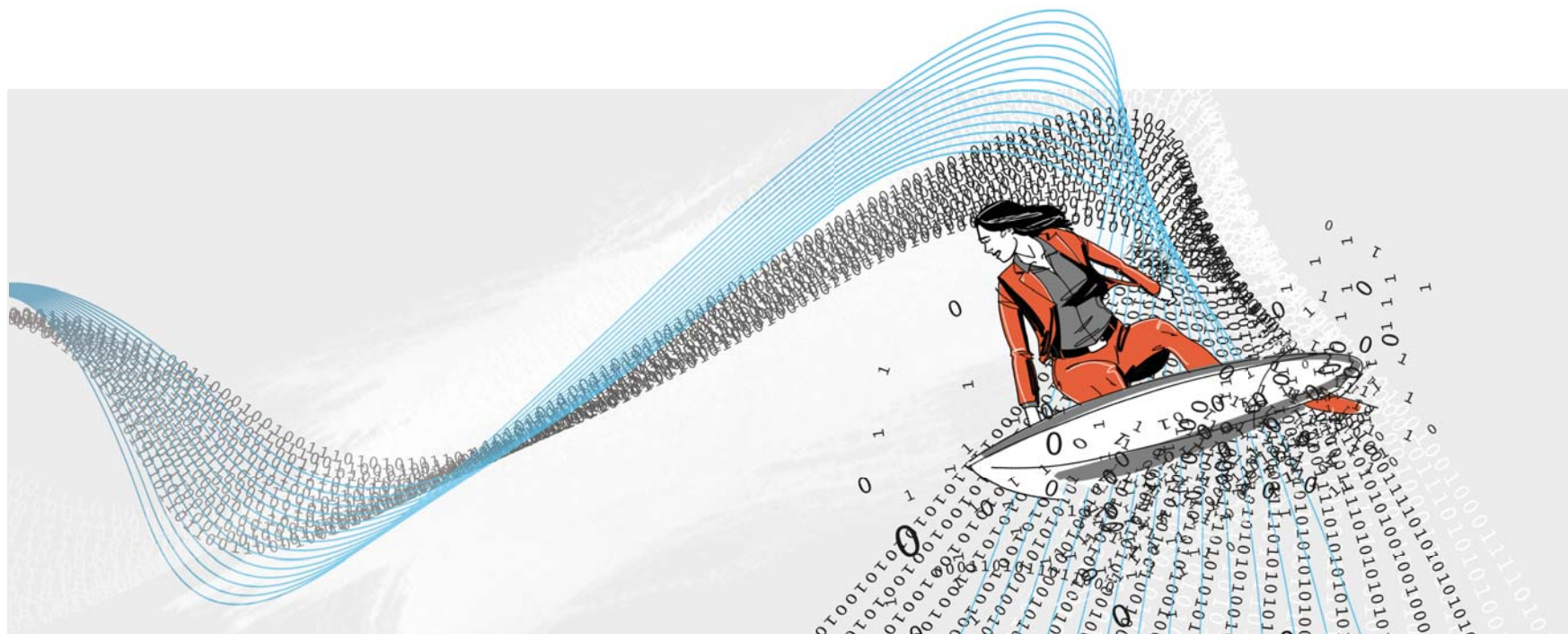
space

guide
Pratiques de management **Algoé**
consultants

som mai re

Préface	4
1- Synthèse	7
2- Le leadership redéfini	13
3- Un nouvel état d'esprit	19
// Etude de cas	24
4- Evolution du management des équipes	25
5- Conclusion	30
6- Les invariants d'une démarche de transformation digitale	35

1/ Synthèse



« Nous avons autant besoin des hommes et des femmes que de la technologie »

Entraînée par la technologie, perturbant des modèles d'entreprise et transformant profondément les organisations, la digitalisation s'avère être une force que les dirigeants ont encore du mal à gérer.

La mise en œuvre des nouvelles solutions à la pointe de la technologie qui sont maintenant disponibles dans de nombreux secteurs nécessite de nouveaux modèles d'activité et de nouveaux processus. Mais les organisations manquent de compétences de mise en œuvre et de ressources humaines nécessaires pour bénéficier de ces solutions novatrices. Les managers s'aventurent donc sur un territoire inconnu dans leur quête de progrès numérique.

Pourtant, compte tenu de l'énorme investissement dans la digitalisation, de son ampleur et de son impact sur la plupart des organisations, nos travaux révèlent que l'on ne s'intéresse pas suffisamment à l'impact de la digitalisation sur le leadership, la gestion des talents et les mentalités culturelles.

Pour éviter « l'effet Himba » (voir Préface), on conseille aux dirigeants de travailler simultanément sur la technologie et les processus d'une part, et sur le facteur humain d'autre part. Mais résoudre les nombreux défis et dilemmes numériques sans disposer d'une formule éprouvée s'avère être une tâche gigantesque.

« Nous avons mis toute notre énergie dans l'installation de nouveaux processus automatisés avec un nouveau type d'organisation. Mais nous avons oublié les managers qui, aujourd'hui, sont perdus et ont du mal à redéfinir leur rôle, » a déclaré le PDG d'un constructeur de machines français ».

Le leadership redéfini

Les dirigeants sont confrontés à un double défi numérique qui affecte l'organisation et ses employés, et qui les touche eux-mêmes. Ils doivent gérer l'adaptation de leur organisation aux technologies numériques et les problèmes qui en découlent, en plus des leurs.

Notre retour d'expérience a révélé que les deux principaux facteurs ayant un impact significatif de leadership à la suite de la digitalisation sont les suivants :

- *La transparence* : un excès de données qui brouille les frontières traditionnelles entre les dirigeants, les salariés et les acteurs extérieurs.
- *La décentralisation* : des réseaux de collaboration et des décisions prises en dehors du cadre organisationnel et hiérarchique traditionnel.

Le rythme accéléré des changements fait peser une pression supplémentaire sur les dirigeants et les oblige à se concentrer davantage sur les **problématiques** suivantes du leadership numérique :

- *Proximité ou isolement* : Les leaders doivent maintenir ce « sentiment d'appartenance » au sein de leurs équipes, en particulier pour les personnes qui peuvent travailler à distance, afin d'éviter l'isolement et la perte de motivation.
- *Autonomie ou contrôle* : Une autonomie plus grande ou une organisation automatisée du travail accroît souvent le sentiment de responsabilité et de satisfaction de l'employé, mais c'est aussi une perte de contrôle pour les dirigeants qui doivent maintenant comprendre la nuance forte entre l'autonomie et l'indépendance.

- *Démocratisation ou autorité* : L'accès aux données et la communication entre pairs créent une « démocratisation » tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Cela affecte plus particulièrement les styles de management autoritaire, moins accepté par les plus jeunes. Les managers doivent donc transformer leur logique de « pouvoir » en une mentalité de « partage du pouvoir ».
- *Agilité ou centralisation* : Des méthodes de travail innovantes et agiles réduisent le besoin de soutien et de pilotage quotidien des équipes par les managers. Ainsi, les dirigeants risquent de n'avoir qu'une image incomplète de la performance du collaborateur. Il leur sera alors plus difficile de développer le potentiel des employés et de créer un esprit d'équipe et de cohérence.

Cependant, la complexité croissante et les contraintes de temps mettent les dirigeants sous tension pour prendre les bonnes décisions. Le manque d'expérience, de compétences et d'outils pour faire les bons choix entraîne des sentiments de frustration, de perte de pouvoir, voire d'angoisse, et met en doute le rôle et la valeur attendus d'un manager.



Un nouvel état d'esprit

Repenser le processus de décision

La digitalisation exige de nouveaux comportements et mentalités, en rupture et parfois en contradiction avec le passé, qui doivent être adoptés par les employés et les dirigeants de l'organisation en suivant les nouvelles caractéristiques ci-après :

- **Collaboration** : Partager les expériences et les connaissances, au sein des équipes et au sein de l'organisation.
- **Changement continu** : Adopter une approche créative, innovante et systématiquement ouverte de la résolution de problèmes.
- **Courage collectif** : Encourager les équipes et les individus à sortir de leur zone de confort et à prendre des risques, avec suffisamment de temps pour faire des essais et des erreurs.
- **Pensée ciblée et ouverte** : Analyser des quantités énormes d'informations en détail, tout en maintenant une vision ouverte et à long terme.

Cette nouvelle mentalité numérique aidera à acquérir les problématiques suivantes :

- **Digitaliser les humains et humaniser la digitalisation** : Les organisations doivent maintenir la présence humaine lors de la modernisation des systèmes, en mettant l'accent sur la structure, le lieu de travail, la gestion, la culture et les compétences pour développer de nouvelles mentalités.
- **Synchroniser l'horloge interne et externe** : Un rythme accéléré de la technologie peut mettre les hommes sous une pression immense, mentalement et/

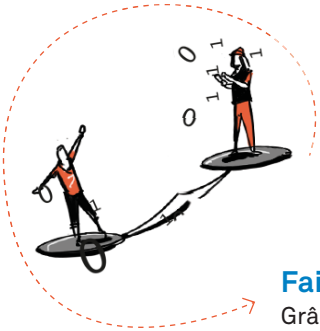
ou émotionnellement. Les organisations doivent donc offrir aux employés et aux dirigeants des occasions de ralentir, de faire une pause, de réfléchir et de se ressourcer.

- **Autonomisation guidée** : Une participation accrue, une collaboration entre pairs et des hiérarchies aplaties peuvent déclencher un comportement égoïste ou individualiste entre collègues et équipes. Les cadres organisationnels sont donc encore nécessaires.
- **Encourager le courage** : Les structures organisationnelles et les pratiques

managériales n'incitent pas toujours au courage de faire prendre de nouvelles routes ou risques. Mais le courage est nécessaire dans toute l'organisation, afin de maîtriser la digitalisation.

- **Concilier la vision d'ensemble et le souci du détail** : Les dirigeants doivent avoir une ouverture d'esprit suffisante pour voir l'ensemble de la situation au-delà de leurs frontières traditionnelles et analyser d'énormes quantités de données et d'informations détaillées pour prendre des décisions efficaces et intelligentes.

Evolution du management des équipes



Faire évoluer la gestion des hommes

Grâce à la digitalisation, de nouveaux thèmes clés émergent dans la gestion des personnes, telles les différentes façons dont les générations adoptent la technologie sur le lieu de travail. Notre retour d'expérience a révélé quatre problématiques principales auxquelles les organisations sont confrontées :

- *Etre attirant sur le digital pour conserver les talents* : Bon nombre des chefs d'entreprise que nous avons interviewés sont satisfaits de leurs progrès en matière de digital, tout en sachant qu'ils doivent continuer à rester attrayants pour les nouveaux. Cependant, la digitalisation doit être mise en œuvre à un rythme qui convient à la stratégie et aux capacités de l'organisation afin d'éviter de surcharger les capacités organisationnelles et individuelles.
- *Concilier les pratiques de travail flexibles et les équipes géographiquement dispersées avec une cartographie claire des compétences* : Comme les équipes sont de plus en plus souvent sur des projets à distance, les dirigeants doivent mieux reconnaître et suivre leurs talents numériques souvent dispersés.
- *Gérer les différentes perspectives générationnelles sans ralentir la progression de votre parcours numérique* : Les organisations doivent trouver un équilibre entre le phénomène d'impulsion (la demande accrue en matière de digitalisation chez les clients et les plus jeunes) et les exigences des salariés plus âgés, en veillant à ce que le développement des capacités numériques réponde à tous les besoins générationnels.

« Nous devons ramener la joie au coeur de la digitalisation »

Accélérer le développement des compétences numériques

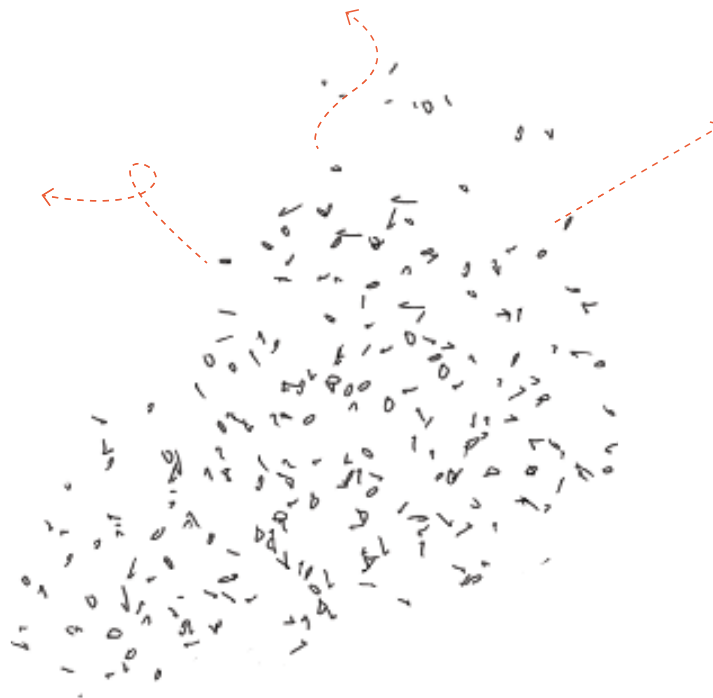
Notre retour d'expérience montre que les organisations ne se penchent pas assez sur les nouvelles compétences requises et sur la meilleure façon d'identifier et de développer les talents « numériques ». Les managers doivent donc reconnaître leurs limites et s'entourer d'équipes d'experts capables de fournir les connaissances spécialisées nécessaires.

Les programmes de formation internes (numériques) doivent également offrir des possibilités d'auto-développement flexibles pour chaque employé.

Les organisations doivent préparer leurs dirigeants en vue d'un changement et d'une transformation encore plus rapides, ce qui exige non seulement de solides compétences en gestion du changement, mais aussi des connaissances sur la façon de mettre en œuvre le changement numérique.

Le fait que l'aventure de la digitalisation soit complexe ne surprend personne, mais nos recherches ont confirmé qu'il ne s'agit pas uniquement de technologie.

Mettre l'accent sur le développement de capacités fondamentales en leadership et en gestion du changement permettra de mettre votre organisation sur la bonne voie pour développer le reste de vos talents et capacités numériques.



Pour en savoir plus et obtenir la totalité de ce guide Algoé, merci de compléter le formulaire



Accompagner en toute indépendance nos clients,
sécuriser leurs projets les plus complexes, une voie
que nous empruntons chaque jour collectivement

Transformation des organisations, performance opérationnelle,
management de projets & programmes, innovation et marchés,
ressources humaines, développement des territoires
et métropoles...

Autant de savoir-faire portés par les 160 consultants d'Algoé



LYON (siège social)
9 bis route de Champagne
CS 60208
69134 Ecully cedex

PARIS
37 rue de Lyon
CS 61267
75578 Paris cedex 12

www.algoe.fr
Tél 33 (0)9 87 87 69 00

