

Les dirigeants d'entreprise, chefs d'orchestre de la digitalisation des processus métiers

A lors que le digital modifie en profondeur les organisations et les métiers, le dirigeant d'entreprise doit en être la tête de pont, la figure centrale et le principal instigateur. Sa vision prospective, sa conviction et sa persévérance sont indispensables pour fédérer aussi bien en interne qu'en externe et conduire ainsi avec succès la transformation digitale de son organisation.

Le digital bouleverse les acquis, les certitudes et les modèles d'affaires traditionnels : prix sous tension, passage du produit à l'usage, précarisation des avantages concurrentiels, réseautage... Parallèlement, il offre aux entreprises la possibilité d'améliorer leurs processus métiers, de faire évoluer les modes de travail, de développer la collaborativité au sein de leur organisation, de proposer des produits et des services novateurs et, ainsi, de développer des points de marges et de gagner en efficacité et en compétitivité. Pour tirer profit des opportunités offertes par le digital et créer de la valeur, les entreprises doivent néanmoins s'inscrire dans une dynamique de transformation continue, remettre le client au cœur de leurs préoccupations, gagner en agilité et impliquer tous leurs collaborateurs et leur écosystème. Certes, dans le cadre de cette démarche,

les nouvelles technologies sont incontestablement indispensables. Elles n'en demeurent pas moins un soutien des projets de transformation permettant, par exemple, de répondre à un enjeu *business* identifié : recherche d'efficacité, meilleure expérience client, meilleure gestion des stocks, optimisation des flux, etc.

Donner le cap

Le défi consiste, dans un premier temps, à bien appréhender les marqueurs de la révolution digitale et à identifier les actions prioritaires à mener pour réussir dans ce nouveau contexte. Un rôle qui revient légitimement au dirigeant de l'entreprise. *« De par sa position, il lui incombe en effet de donner le cap, de bâtir la vision de la transformation de son entreprise et d'en fixer les objectifs sur un horizon donné pour améliorer et repenser*

sa performance dans ce nouvel environnement », précise Dominique Bougnot, directeur de Ventya.

Le dirigeant, tête de pont entre la vision stratégique et l'exécution

Pour mettre en place cette transformation, il est également important de ne pas séparer la vision stratégique de l'exécution. *« Il est indispensable que le projet de transformation digitale soit inscrit comme un projet stratégique de l'entreprise*, précise ainsi Jean-Louis Sadokh, directeur général Groupe T2i France. *Il faut une volonté forte du dirigeant de l'entreprise de s'inscrire dans cette démarche. La transformation digitale est à appréhender en prenant en considération tous les leviers qui la composent. Cette démarche garantit une cohérence globale entre la stratégie et l'exécution »*. Impliquer l'entreprise dans son ensemble est à ce titre un élément crucial d'un projet de transformation digitale. Le *challenge* pour le dirigeant consiste alors notamment à ne laisser personne sur le côté et à faire comprendre à l'ensemble des collaborateurs que les choses vont plus vite, qu'il faut gagner en réactivité et en agilité. *« Le chef d'entreprise a un rôle essentiel à jouer dans la transformation : s'il n'est pas convaincu, si ce n'est pas lui qui initie le changement, s'il n'est pas là pour expliquer le projet à ses collaborateurs, pour leur dire que cela va prendre du temps, pour prendre les décisions organisationnelles nécessaires pour permettre ce changement, cela ne fonctionnera pas. Pourquoi ? parce que les métiers casseront l'initiative »*, explique ainsi Marie Canzanan, présidente de Digital Jobs (Histoire d'Incompréhension, Bpi).

Impliquer les collaborateurs

Pour cela, il convient de donner à tous les collaborateurs un sens aux actions mises en œuvre, d'impulser les esprits en faisant comprendre qu'il y a un but ultime, une vision, un chemin pour y parvenir, un sens commun. *« Le dirigeant doit fédérer tous les métiers autour de ce projet et en donner l'impulsion pour que tous soient motivés »*, poursuit Dominique Bougnot. Une démarche qui induit donc beaucoup de pédagogie en interne pour que la contribution de chaque collaborateur soit appréciée de tous, pour expliquer le sens du projet et répondre aux inquiétudes (changements d'habitudes, impact du digital sur les emplois,...). Il faut leur montrer les avantages concrets qu'ils pourront en retirer au quotidien et les accompagner dans ces changements. Au-delà de la transformation du *business*, le dirigeant doit aussi adopter un positionnement différent avec ses équipes, faire preuve d'empathie envers ses collaborateurs et intégrer la dimension culturelle de la transformation digitale : déléguer davantage, accorder

Accélérer le passage à l'action en impliquant davantage ses collaborateurs

Pour créer une dynamique vertueuse et endiguer les résistances au changement, les dirigeants doivent poser un cap stratégique et intégrer leurs collaborateurs dans le projet de transformation de l'entreprise. Or, ils sont encore trop peu nombreux à le faire. Seulement 25% des dirigeants associent leurs équipes opérationnelles au projet de transformation, alors même qu'elles sont les premières concernées. Les collaborateurs sont insuffisamment accompagnés dans la transformation : seulement 12% des dirigeants déclarent avoir mis en place des programmes de formation dédiés, et 10% indiquent procéder à des recrutements spécifiques. ■

Source : Bpi, Le Lab Enquête « Histoire d'incompréhension » avril 2017

plus de pouvoir aux collaborateurs, accepter le *bottom-up** et le droit à l'erreur. Il lui revient également d'identifier les ambassadeurs qui, en interne, l'aideront à porter cette transformation.

S'appuyer sur les partenaires

Cette démarche coopérative doit même dépasser les frontières de l'entreprise et mobiliser l'ensemble des parties prenantes externes. En effet, partenaires, fournisseurs, donneurs d'ordres peuvent aussi être des accélérateurs de la transformation à la condition d'aligner, d'un point de vue technologique, et de digitaliser sa chaîne de valeur pour pouvoir travailler avec eux. L'enjeu n'est pas alors seulement de gagner en productivité et d'optimiser les *process* existants : il s'agit également de repenser les modes de fonctionnement et de coopération au sein des filières, voire au sein d'écosystèmes plus ouverts. Dans le cadre de cette démarche, le dirigeant a un rôle de trait d'union entre l'entreprise et son environnement : c'est à lui de porter l'ouverture vers l'extérieur et de se constituer un réseau de partenaires, en dépit de l'investissement en temps que cela représente. *« L'ouverture sur l'écosystème apporte des idées, explique pour sa part Luc Doublet, président du Conseil de Surveillance de Doublet (Histoire d'Incompréhension, Bpi). La valeur vient de l'échange avec l'extérieur, de votre coefficient d'attractivité : plus vous êtes attractifs, plus les gens vont venir vous proposer des choses »*. En externe, le dirigeant doit aussi rassurer ses actionnaires, en leur montrant qu'il prépare l'avenir tout en restant dans l'action. En d'autres termes, le dirigeant doit être le chef d'orchestre et avoir une vision pour porter la transformation dans l'entreprise et l'incarner par ses actions. Il devra être un acteur inspirant, un décisionnaire, et se montrer instinctif, tout en n'omettant pas qu'il doit délivrer au quotidien des chiffres à ses actionnaires. ■

* Approche ascendante qui renvoie à la théorie des ressources, pour valoriser les moyens humains d'une entreprise



Jean-Louis SADOKH
Directeur général
Groupe T2i France



Dominique BOUGNOT
Directeur de Ventya