

Quel rôle pour les managers de demain dans la transformation digitale ?

Depuis plusieurs années, la transformation digitale a fait irruption dans la vie des entreprises. Véritable mutation, elle oblige à repenser les modes de travail et l'organisation professionnelle. Dans ce contexte, les managers sont en première ligne et doivent eux aussi s'adapter. Comment ? Réponse avec Philippe Portier, responsable du Mastère Spécialisé ® Business Management & Transformation Digitale d'emlyon business school.

Temps de lecture : minute

14 juin 2018

Lorsque l'on évoque la question de la transformation digitale, on imagine trop souvent qu'il s'agit de se contenter de moderniser les équipements et les outils des équipes, voire de créer un site vitrine ou un blog. Mais la digitalisation ne se résume pas à un outil à implémenter dans l'entreprise, loin s'en faut : elle repose sur la culture et sur les méthodologies de travail que l'on développe et met en place. Le management horizontal et les nouvelles façons de travailler (nomadisme, télétravail, coworking) ont par exemple émergé suite à la transformation digitale d'entreprises pionnières qui ont repensé l'intégralité de leur fonctionnement.

“La digitalisation est un catalyseur car elle suppose de repenser le système en partant de lui. Or la plupart des entreprises essaient d'utiliser la digitalisation pour maintenir l'existant, la même division du travail. Ce n'est pas comme ça que ça marche, ce n'est pas possible. Par définition, la transformation digitale remet forcément en cause tout le système, tous les liens : il faut partir du résultat, ce que l'on veut livrer au client, et

construire sur une page blanche. C'est pour ça qu'on ne parle plus de changement mais de transformation", argumente Philippe Portier, responsable du Mastère Spécialisé® Business Management & Transformation Digitale à emlyon business school.

En première ligne de ces bouleversements : les managers. Ces derniers sont en effet au coeur des enjeux de la transformation depuis l'arrivée des technologies du digitale dans le marketing et la communication, et doivent aujourd'hui participer à la réinvention des modèles économiques, des modèles organisationnels, de la façon de créer et de répartir la valeur. Une responsabilité qui dépasse de loin le cadre de leurs anciennes missions, et du modèle de "*management à la papa*" que Philippe Portier n'hésite pas à qualifier de "*caporalisme*" : "*Les managers manquent de charisme, ce ne sont pas des leaders : ils appliquent des décisions venues du haut en tant que relais top-down, mais ils le font de manière passive, sans remonter le feedback de leurs équipes. On ne leur demande trop souvent qu'une chose : optimiser les ressources coûts-volumes, faire moins cher avec moins.*"

Entreprise en mutation cherche manager 2.0

D'après lui, les managers sont les premières victimes d'une organisation du travail excessivement rigide qui enferme les collaborateurs dans des spécialités avec lesquelles ils doivent jongler au quotidien. "*Il s'agit de créer une autre manière de travailler ensemble face à l'incertitude, avec un méta langage de l'action, de l'erreur et de l'engagement*", prône-t-il. "*Le rôle de managers c'est d'y aller, de rassembler des gens motivés et compétents sans attendre l'aval d'en haut et s'inquiéter de ce qui est remis en cause.*" Une mentalité qui n'est pas sans rappeler celle, florissante, des startups, avec une emphase sur la motivation, le leadership et l'agilité. Les bons entrepreneurs se doivent en effet d'avoir la capacité de miser sur des talents dans des conditions de grande incertitude, tout en les convainquant de se dédier corps et âme à la

réalisation d'un projet. Prendre le meilleur des deux modèles, avec la certitude que les logiques d'innovation et d'entrepreneuriat s'inscrivent de plus en plus dans le même paradigme de réflexion et d'action, voilà le pari d'emlyon business school qui propose également un Mastère Spécialisé ® spécifiquement dédié à l'entrepreneuriat et au management de l'innovation.

Car si tous les managers de demain ne seront pas amenés à travailler en startup ou à devenir entrepreneurs, ils incarneront sans aucun doute le changement dans les grands groupes en modelant les postes routiniers pour laisser place à l'innovation. À eux ensuite d'emmener le reste des équipes en interne, et de servir de modèle pour les autres : l'effet boule de neige fera le reste. *"Il vaut mieux le stress et l'incertitude que l'immobilisme,* martèle Philippe Portier. *Les structures qui refusent de changer sont condamnées, mais n'attendons pas qu'elles meurent : inventons les prochaines dès aujourd'hui."* Pour y parvenir, il admet qu'il faut complètement repenser le rapport à l'échec qui caractérise la culture professionnelle française : *" Le premier jour, je dis à mes étudiants 'Je vais tout faire pour vous faire échouer'. Eux qui ont toujours réussi, je vais leur apprendre à échouer, mais surtout à aimer ça. "*

Une philosophie qu'emlyon business school a poussé à son paroxysme dans le cadre du module "Transforming early makers" mis en place récemment dans le programme de début d'année de ses Mastères Spécialisés ®. Celui-ci ambitionne de pousser les élèves dans leurs retranchements pour tirer le meilleur d'eux et les sortir de leur zone de confort. *"On leur demande un vendredi soir de préparer un business plan pour le lundi sans qu'ils n'en aient jamais fait. Pour des étudiants qui ont passé 5 ans en mode passif dans un cadre très structuré, c'est violent"*, avoue Philippe Portier. Le programme emprunte pour beaucoup à la gestion de crise dans le secteur médical par exemple, comme avec le virus Ebola : pour enrayer la pandémie, les chercheurs aux quatre coins de globe ont mis leurs travaux en commun et se sont acharnés à trouver

une solution. Résultat : le vaccin a été développé en 12 mois au lieu de 10 ans en moyenne.

Une fois que les managers ont été formés à la gestion de crise, c'est à eux de l'implémenter dans leurs équipes. *"Cela passe par une urgence temporelle et une pression continue - mais attention de ne pas tomber dans le management directif ! L'idéal ce sont des cycles de 3 mois : c'est assez long pour trouver des solutions mais trop court pour que l'entreprise aient le temps des monter des barrières via d'interminables process"* analyse Philippe Portier. Et de conclure : *"Cela peut sembler difficile mais de nombreuses personnes sont en attente de ces espaces ouverts pour créer des choses nouvelles. Il y a de quoi être optimiste car les réserves d'énergies sont incroyables, elles sont partout et ne demandent qu'à s'agréger."*

Maddyness, partenaire média d'emlyon business school.

Article écrit par Maddyness, avec emlyon business school