

Avis d'expert

Transformation digitale : l'individu au cœur de la conduite du changement

Par Philippe Le Gloahec, Consultant Manager, Hardis Group

La transformation digitale s'accompagne de profonds changements organisationnels, culturels, voire de business model des entreprises. Elle ne saurait se passer d'une conduite du changement bien préparée, pour anticiper les freins et accompagner les (r)évolutions auxquelles les collaborateurs, collectivement et individuellement, doivent faire face.

Transformation digitale : un bouleversement organisationnel et culturel

Une transformation implique de passer d'un état A à un état B, et ce quelles que soient la nature et la profondeur de la transformation. Dans le cas de la transformation digitale, elle s'accompagne dans 80% des cas d'une transformation organisationnelle, culturelle et de modèle économique : passage d'un modèle de vente de produits à celui d'une vente de services, d'un modèle BtoB à un modèle BtoC ou encore BtoBtoC, d'un modèle mono ou bi-canal à un modèle omnicanal, etc. Elle induit des mutations importantes dans les façons de travailler : modalités et outils de communication et de collaboration, organisations plus horizontales et moins cloisonnées, changements de culture d'entreprise, redéfinition des notions de temps et de distances...

Or, l'appropriation des nouveaux modes de fonctionnement est loin d'être intuitive. D'un point de vue purement technologique, tous les collaborateurs (pour ne pas parler de générations) ne sont pas égaux en matière d'usages numériques. Tandis que du point de vue organisationnel, l'accélération des cycles de vie induit par le digital, le décloisonnement des fonctions et la redistribution des pouvoirs sont bien souvent facteurs d'inquiétude, voire de défiance, de la part de certains collaborateurs.

La DRH, clé de voûte d'une transformation réussie

Dans les faits, la digitalisation induit les mêmes typologies de comportements face au changement que n'importe quelle autre mutation : 10% de pionniers, 20% de collaborateurs qui ont le pied sur le frein et 70% qui sont prêts à suivre s'ils comprennent le sens du changement pour leur organisation et pour eux-mêmes, à titre individuel. Sans rentrer dans les tactiques de conduite du changement, il s'agit donc d'emmener ces 70% vers de nouveaux usages, de nouveaux modes de travail, de nouveaux comportements et postures, etc.

Or, dans la majorité des entreprises, les projets de transformation digitale sont portés par les directions opérationnelles et la DSI. La DRH est rarement impliquée suffisamment tôt, alors que c'est la seule, avec la direction générale, qui dispose d'une vue transversale de l'entreprise, de sa stratégie et de sa culture. La DRH est également la mieux placée pour avoir une lecture à 360° des enjeux RH liés à la transformation digitale, évaluer l'appétence des collaborateurs pour le changement et mettre en place des dispositifs pour les accompagner dans leur évolution.

Une nécessaire approche individuelle du changement

Car si elle est transversale, une transformation digitale ne peut pas se conduire uniquement sous l'angle collectif. Elle doit également intégrer l'axe individuel. Tout l'enjeu pour la DRH réside donc dans sa capacité à analyser et anticiper les changements au niveau du collaborateur : travail en lui-même, conditions de travail, changements de hiérarchie et/ou de collègues, modes de rémunération, etc. Moins coûteuse et fastidieuse qu'il n'y paraît, cette démarche individuelle joue un rôle fondamental dans l'adoption du changement par les collaborateurs. Qui se sentent alors individuellement mieux considérés dans une démarche qui est pourtant globale.

Pour y parvenir, il est indispensable d'impliquer les salariés, depuis la réflexion jusqu'à la formation et à l'accompagnement dans leur nouveau « quotidien digital ». A ce titre, il est impératif de mobiliser le management intermédiaire et de proximité - lui-même souvent « tourmenté » par le changement -, pour mettre le collaborateur dans un état d'esprit positif et faciliter l'étape d'appropriation du changement.

En résumé, un plan de transformation digitale est un plan de transformation tout court. Il doit être l'occasion pour une entreprise de se réinventer, de créer de nouvelles synergies et de transformer des risques en opportunités. Et seule une conduite du changement transversale, tenant compte des enjeux individuels, permet de maximiser ses chances de réussite. Car dans l'intelligence collective qui entoure la transformation digitale, il est avant tout question de confiance et de communication interrelationnelle.

A propos de Hardis Group

Entreprise de services du numérique et éditeur de logiciels, Hardis Group accompagne ses clients dans leur transition digitale et omnicanale. La société les aide à transformer leur système d'information, leur supply chain et leur relation client pour créer de la valeur et gagner en performance opérationnelle. Grâce à son double positionnement historique, Hardis Group a développé des expertises métier dans les secteurs de la banque, assurance et e-santé, de la distribution, CPG et luxe, de l'industrie et énergie, ou encore de la prestation logistique et du transport. Expertises qui lui permettent aujourd'hui de proposer à ses clients des réponses globales à leurs besoins, dans une approche agile de co-construction, d'innovation et d'amélioration continue. Depuis sa création en 1984, la société construit sa croissance sur une approche pragmatique ainsi que des valeurs d'efficacité et d'engagement fort, tant auprès de ses 2 500 clients que de ses 700 collaborateurs (25% de salariés actionnaires). En 2014, Hardis Group a réalisé un chiffre d'affaires de 62,1 millions d'euros. Le groupe, dont le siège social est situé à Grenoble, dispose de quatre autres agences à Lyon, Paris, Lille et Nantes.

www.hardis-group.com

Contacts presse

Anjuna
Elodie Cassar
elodie.cassar@anjuna.fr
Tel : +33 9 64 15 31 27
GSM : +33 6 80 53 82 94

Hardis Group
Hélène Leclercq
helene.leclercq@hardis.fr
Tél.: +33 4 76 70 98 41