



UNIVERSITÉ
DE LORRAINE

EREM CHAIRE
EUROPEAN
REAL
ESTATE
MANAGEMENT

IAE METZ
School of
Management

BEZZEGHOUD Imene

DEVAUX Emilie

PAUPARDIN Flore

Etudiantes M2 Management et Développement de Patrimoines Immobiliers

IAE de METZ - School of Management

En partenariat avec l'ESI 92 et la CCI 57

La digitalisation de l'économie et le nécessaire accompagnement managérial des acteurs de l'entreprise ?

Introduction

« La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un process ou un métier, en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant » (source : www.alphalives.com/digitalisation). Parmi les exemples illustrant le processus de digitalisation de notre vie sociale, nous pouvons notamment citer, dès le début de l'ère de l'internet, le *courrier papier* qui est petit à petit remplacé par les *emails*, mais pas encore totalement, les salons et autres congrès qui ont été transformés en *forums sur le web*, sans oublier le développement du *e-commerce* qui représente 112 milliards d'euros en 2020 en France, soit une augmentation de 8,5% en un an (*source : FEVAD-LSA*). Vous l'aurez compris, l'ère du digital entraîne avec elle l'obligation d'une *transition digitale* pour les entreprises. Afin de la mener à bien, les entreprises doivent mettre en place une nouvelle organisation. Cette dernière doit être engagée en collaboration avec les managers. Le manager doit alors savoir utiliser et savoir-faire utiliser ces nouvelles technologies. Pour traiter de ces enjeux, nous aborderons la question des nouvelles compétences managériales attendues, puis les freins à ce changement dans les entreprises du fait de certains collaborateurs, et enfin, la nécessaire mise en place d'un *management de transition*.

De nouvelles compétences managériales attendues

Il est bon de rappeler que les managers ne se sont pas spécifiquement préparés à la digitalisation, même s'ils maîtrisent à *minima* l'usage des services informatiques de base¹, mis à leur disposition par l'entreprise, à partir d'un outil tel qu'un PC, une tablette, un téléphone portable professionnel connecté à *internet*. Afin de faciliter la nécessaire *transition digitale* au sein de l'entreprise qui l'a recruté, le manager doit être impérativement formé à l'usage des nouveaux logiciels spécifiques utilisés pour la rendre plus performante. De cette façon, il pourra transmettre plus facilement à ses collaborateurs les techniques et le savoir-faire exigés par le processus de digitalisation engagé. Grâce à une formation adaptée, le manager pourra engager avec efficacité, un *management de transition*, attendu de lui par ses collaborateurs. La digitalisation entraîne un changement conséquent dans les habitudes d'une entreprise. Le manager doit savoir accompagner ce changement afin d'amener l'entreprise à

¹ *Internet* et *intranet*, interface de visioconférence, et certains logiciels déjà installés et dont l'usage reste encore accessible à toutes et tous (ex : traitement de texte).

une meilleure compétitivité et une meilleure performance. Pour cela, deux compétences sont exigées à l'issue de la formation, à savoir, d'une part, la maîtrise des logiciels pour lesquels le manager a été formé, et d'autre part, une capacité à communiquer de manière adaptée à ses collaborateurs, pour ne laisser personne sur le bord du chemin.

Le manager doit savoir utiliser les logiciels pour lesquels il a été formé, il doit être un expert en la matière pour engager ce *management de transition* attendu de lui.

Le manager doit adapter sa communication auprès de ses collaborateurs, afin de ne laisser personne à l'écart. La nouvelle organisation née du processus de digitalisation de l'entreprise, entraîne le manager à devoir être un bon communicant. Son aisance relationnelle pour amener ses projets est primordiale dans ce contexte.

La résistance au changement : un frein à la transition digitale

La *transition numérique*, autre manière de nommer la *transition digitale*, est un changement fondamental qui affecte toutes les entreprises. Selon nos observations et nos expériences partagées en la matière, au sein de notre groupe et avec d'autres étudiants en alternance, force est de constater que les managers ne sont pas vraiment préparés à ce changement inattendu. Chaque entreprise doit aujourd'hui s'y atteler afin de conserver un avantage concurrentiel. Cet enjeu oblige les managers à faire face à de réels défis, car toutes les ressources doivent être mobilisées. Il ne suffit pas d'avoir des outils performants ou des technologies innovantes, mais encore faut-il former les collaborateurs et les employés à les utiliser. Désormais, la transformation de la culture d'entreprise est essentielle pour une *transition digitale* efficace. La *transition numérique* suscitera une certaine peur auprès d'employés peu enclins à sortir de leur *zone de confort* et à se remettre en question, avec le risque de voir se développer des stratégies de *résistance au changement*. Par voie de conséquence, les managers doivent être préparés à cette éventualité, afin d'envisager toutes les stratégies nécessaires pour que la *transition numérique* ne soit pas vouée à l'échec. Il faut reconnaître que celle-ci n'implique pas seulement un ou plusieurs services spécialisés, mais affecte également tous les employés. Par conséquent, il y a des questions et des problèmes partout. Face à cette situation, il est nécessaire de prendre des mesures judicieuses pour que toutes les équipes soient prêtes à s'investir pleinement dans le changement à venir. En plus de contraindre les employés au changement, il faut aussi promouvoir l'initiative pour qu'ils deviennent eux-mêmes des acteurs du changement. A cette fin, le manager doit d'abord les rassurer et montrer qu'il est prêt à les accompagner dans la démarche. En plus de faire des discours sur le changement à venir, nous devons également construire une culture numérique pour les autonomiser. Le *processus d'acculturation* doit s'engager. Nous parlerons alors de *management de transition*.

Le *management de transition* dans la conduite du changement souffrira cependant de quelques freins. Tous les bouleversements rencontrent des oppositions. Cette transition peut donc entraîner auprès des collaborateurs, craintes et appréhensions qu'il va falloir prendre en considération. Cette *résistance aux changements* va se manifester différemment selon la *situation problème* et l'entreprise, puisqu'elle émane d'un collaborateur en difficulté. Ainsi, chacun possède ses réactions face au changement.

Il va falloir anticiper et gérer ces résistances qui sont souvent catégorisées selon trois types : *positive*, *neutre* et *négative*. Un collaborateur ayant une réaction *positive* permettrait d'entraîner les autres dans la phase de changement, et ainsi mieux faire adopter la *transition*

digitale. Le manager rencontrant des résistances *neutres* ou *néglatives* devrait savoir faire basculer ces émotions négatives en émotions positives.

Le management de transition : un outil fiable pour mener une transition digitale

Les managers peuvent proposer plusieurs méthodes aux collaborateurs et employés, et ne mentionner que les *méthodes agiles* ou *Scrum*. Pour *ATLASSIAN Coach Agile*, *Scrum* est une méthode qui aide les équipes à collaborer, à l'instar d'une équipe de rugby (d'où le nom de cette méthodologie) s'entraînant en vue d'une rencontre importante. Elle encourage les équipes à apprendre par l'expérience, à s'auto-organiser pendant qu'elles tentent de résoudre un problème, mais aussi à réfléchir à leurs victoires et à leurs défaites pour s'améliorer en continu. Les *méthodes agiles* sont complètement opposées aux méthodes traditionnelles. Elles sont plus flexibles et peuvent être adaptées à tous les types de projets. Leur utilisation dans le cadre de la *transition numérique* garantirait une efficacité supérieure. Leur but est d'augmenter la productivité en réduisant le temps nécessaire à la réalisation des différentes tâches. Par conséquent, plutôt que de faire un plan à long terme, il est préférable de se fixer un objectif à court terme facile à atteindre. Le projet numérique serait subdivisé en plusieurs petits projets afin de mieux faire comprendre les obstacles aux collaborateurs, pour les aider à prendre les mesures nécessaires dans le temps imparti.

Avec ces méthodes, il y aurait rarement de mauvaises surprises, car les risques peuvent être détectés plus tôt. Par ailleurs, les exigences sont plus réalistes et pourront être affinées selon l'avancement des travaux. On peut ainsi gagner du temps, ce que les méthodes traditionnelles ne peuvent permettre. Un autre avantage qui mérite d'être soulevé, réside dans le fait que les équipes sont plus soudées et mieux motivées dans la réalisation de leurs attributions respectives. La *transition digitale* pourra s'effectuer facilement sans résistance de la part des collaborateurs.

Comme évoqué en introduction de notre article, le pilotage d'une *transition digitale* vise à transformer l'entreprise. Les missions du manager sont alors des missions dites transverses et passent du pilotage, à la gestion, à l'accompagnement de la conduite du changement.

La nouvelle organisation à mettre en place est à mener en collaboration avec les équipes managériales ainsi que les équipes de la direction. Dans le but que ce changement soit en cohérence avec la culture de l'entreprise.

Le *management de transition* doit s'inspirer des *méthodes agiles*. Cette manière de voir permet de favoriser la *performance de transition* et de mener le projet rapidement. Le manager de transition devra accompagner les collaborateurs dans leurs nouvelles pratiques de travail, mais sur la base d'un diagnostic des anciennes pratiques, pour que la transition puisse *prendre sens* auprès des collaborateurs.

Il est donc essentiel dans la perspective d'un *management de transition* de permettre à l'entreprise de définir ou de redéfinir son identité, afin d'aborder ce changement à venir sous toutes ses formes.

Conclusion

Vous l'aurez donc compris, pour optimiser au maximum l'acheminement du numérique dans les entreprises, tout repose sur les épaules de leurs managers et de leurs compétences acquises. En effet, ceux-ci vont automatiquement évoluer et faire évoluer leurs collaborateurs. Ainsi, les managers doivent avant tout, savoir rester humain et ne surtout pas oublier l'identité de leur entreprise.

La clé du succès est double, à savoir, d'une part, la nécessité d'avoir une vision critique et une capacité à remettre en question tous les avantages acquis, et d'autre part, engager le changement dans une perspective « *macro-micro* », en « *zoomant et dézoomant* ». Il faut avoir le souci permanent de réduire les écarts entre ce qui est, et ce qui devrait être dans une perspective de *transition digitale*, en évaluant concomitamment, la cohérence entre l'intention de départ et les résultats attendus du processus de *transition digitale*. L'autre urgence est de véhiculer une pensée résolument orientée client, toujours meilleure et plus soucieuse de ces derniers, notamment dans la relation *BtoBtoC (business-to-business-to-customer)*. Les outils numériques et leurs opérations associées ont une signification complète, afin que les entreprises puissent mieux aider leurs clients à faire des affaires. Par conséquent, il faut savoir expliquer et ne pas oublier les besoins de ses clients. La culture numérique est un cercle vertueux permanent, qui dépasse largement les frontières de l'entreprise.

Bibliographie

- Emmanuel Okamba, E. O. (Éd.). (2018). Transition digitale et reconfiguration des métiers dans les organisations : le rôle du Manager de Transition. Halarchives.
- Introduction à la transformation digitale. (2016).
 - <https://agence.visionarymarketing.com/fr/livres-blancs/lb-intro-transfo-digitale/transfo-partie1.pdf>
- John P. Kotter, Holger Rathgeber. (2018). Réussir les 8 étapes du changement. Librairie Eyrolles.
- La digitalisation sa définition, ses avantages et ses outils. (2017, 11 juin).
 - [alphalives. https://www.alphalives.com/digitalisation/](https://www.alphalives.com/digitalisation/)
- La transformation digitale des entreprises (2015, novembre).
 - <http://mille-alliance.fr/wp-content/uploads/2017/06/etude-digitale.com>
- La transformation digitale des entreprises. (2016, mai). ThemEco.
 - <http://www.indexpresse.fr/wp-content/uploads/2016/09/La-transformation-digitale-des-entreprises.fr>
- Pascal Delorme, P. D. (2015). La transformation digitale. Dunod.
- Tedgui, L. (2021, 5 mai). Digitalisation des entreprises : les managers en première ligne. MoovOne.
 - <https://moovone.eu/culture-dentreprise/transformation-digitale-des-entreprises/digitalisation-des-entreprises-et-managers/>
- Transformation digitale : quel rôle pour le manager de transition. (2018, 9 février). Notre regard RH, le blog Arthur Hunt.
 - <http://le-blog.arthur-hunt.com/transformation-digitale-role-du-manager-de-transition>



