

L'humain est au cœur de la transformation digitale

Paradoxes, défis générationnels, évolution des modes de travail et d'accompagnement – une feuille de route RH adaptée aux nouveaux enjeux.



Denis Marcadet,
P-DG fondateur



Corinne Oremus,
directeur général délégué

SUR LES AUTEURS

Denis Marcadet, P-DG fondateur, crée Vendôme Associés en 1987 après un parcours bancaire et un dernier poste de DRH. Il répond depuis aux problématiques RH et de recrutement. Il est diplômé en économie, ressources humaines et d'un 3^e cycle à l'Essec.

Corinne Orémus, directeur général délégué, débute dans le financement et évolue vers la direction de centres de profits. Ancienne membre du comex de HSBC puis MACSF, elle est diplômée de Sciences Po et a un master en droit et fiscalité.

La révolution numérique s'accompagne d'une révolution organisationnelle et culturelle. De fait, le succès de la transformation digitale d'une organisation repose avant tout sur les hommes et les femmes qui la composent et sur le facteur humain. Les services financiers ont déployé un certain nombre d'actions pour favoriser l'émergence des innovations et la transversalité. Toutefois, elles butent sur de nombreux freins et paradoxes et partagent des traits communs :

- une chaîne de décisions majoritairement top-down qui alourdit les processus de mise en œuvre et s'oppose, pour partie, à la volonté de généralisation d'un management participatif ;
- la lourdeur des strates hiérarchiques, privilégiant encore trop souvent le statut à la compétence, qui met en échec nombre de projets qui requièrent agilité et fluidité ;
- un fonctionnement en silo, qui limite les efforts entrepris pour développer la transversalité et la coopération.

Que ce soit des nouveaux titres qui voient le jour ou des systèmes informatiques déployés à un rythme soutenu, nombre de managers et de collaborateurs ont la sensation de se retrouver une sorte de rattrapage constant. En face, les directions

prônent l'audace, la créativité, le « *out of the box* » mais elles-mêmes ne changent que trop peu leurs pratiques et leurs modes de management.

« Des exemples ? Avez-vous une boîte mail intelligente ? »

Après l'explosion des emails, le nombre accru d'échanges virtuels et les plateformes collaboratives ont accentué les risques liés au surengagement dans les projets. Certaines personnes sont sur-sollicitées et perdent en efficacité. Dans le jargon, nous parlons de « *maîtriser l'engagement collaboratif* ». Sur le plan numérique, des solutions d'optimisation des échanges de mails (sélection/tri sur la base de critères avancés) existent mais restent trop souvent méconnues ! Elles permettent cependant de prendre du recul et d'optimiser son engagement en fonction des objectifs et du temps disponible...

Favoriser l'innovation collaborative, c'est aussi savoir mettre en relation des compétences au profit d'un objectif commun éphémère. Or, la prolifération des titres, reflet de la structure hiérarchique et de sa rigidité au sein des banques, s'inscrit au contraire dans une logique de préservation des fonctions. Des fonctionnalités souples d'identification et de reconnaissance des compétences, ainsi que des rôles et responsabilités au sein des projets, constitueraient une avancée majeure en direction d'un organigramme efficace et flexible.

Il est temps d'organiser une nouvelle feuille de route pour les équipes RH

Les enjeux humains et sociaux dans la banque aujourd'hui n'ont jamais été aussi forts et surtout rarement à ce point identifiés par les dirigeants et managers opérationnels. La feuille de route des RH pourrait s'articuler autour de plusieurs lignes directrices axées sur :

Les défis générationnels. Ils reposent sur une gestion différenciée de populations aux caractéristiques disparates et sur un renversement inédit des pyramides. La complexité résulte notamment de la capacité à répondre à des aspirations aussi différentes, pour ne pas dire opposées, des profils-types de la génération Z, à la recherche d'individualisation et dotés d'un appétit certain pour le risque et la mobilité et de ceux des baby-boomers, plus soucieux d'évoluer dans des univers prévisibles et standardisés.

LES POINTS CLÉS

- Le succès de la transformation digitale d'une organisation repose avant tout sur les hommes et les femmes qui la composent et sur le facteur humain.
- Les équipes RH ont besoin d'une nouvelle feuille de route prenant en compte les défis générationnels, le renouvellement de l'action collective et le développement des nouveaux modes de travail.
- Le coaching individuel ou collectif est parfaitement adapté à l'accompagnement des transformations. Il permet au coaché et aux équipes de trouver les solutions et d'ancrer de manière durable les décisions et plans d'actions décidés.
- Piloter humainement ces changements, aidé éventuellement par des outils digitaux, c'est s'assurer que le passage de cap engage le plus grand nombre.

Le renouvellement de l'action collective. Elle suppose de trouver des formes appropriées de l'engagement des collaborateurs afin de concilier plusieurs facteurs dominants :

- le développement des communautés et réseaux sociaux qui amoindrissent les frontières internes/externes ;
- l'importance grandissante accordée par les collaborateurs aux contributions et responsabilités de leur entreprise dans le traitement des enjeux sociétaux (développement durable, diversité) ;
- les incertitudes liées aux transformations et qui nécessitent un contrat social renouvelé.

Le développement des nouveaux modes de travail. Ils doivent tirer parti des potentialités immenses offertes par les outils numériques et digitaux dans le travail à distance et les espaces collaboratifs. Ils composent le package de l'offre d'attrac-

tivité et de rétention des collaborateurs dans sa dimension qualité de vie au travail et développement personnel.

Le déploiement de cette nouvelle feuille de route peut se faire à l'aide d'outils et méthodes digitaux ou non digitaux.

Le coaching individuel ou collectif est parfaitement adapté à l'accompagnement des transformations. En permettant au coaché et/ou aux équipes de trouver les solutions, cette pratique permet d'ancrer de manière durable les décisions et plans d'actions établis. Sur-mesure, elle prend en compte les positions relatives de chacun sur la courbe du changement. Cette approche facilite par essence l'appropriation des objectifs de transformation en cohérence avec ceux de l'organisation. **Il s'est enrichi plus ré-**

cemment des apports des travaux en neurosciences sociales. En particulier, des éclairages très utiles sur les facteurs de (dé)motivation et les sources de reconnaissance, autres que monétaires, qui favorisent l'engagement et la collaboration participative. Ces nouveaux outils permettent d'approfondir ceux déjà utilisés par les entreprises dans le cadre des « *global people survey* » ou « *baromètres sociaux* ».

Les situations d'accompagnement sont multiples comme à titre d'exemples :

- *Aider un expert à adopter une posture de manager et à développer son leadership* : occasion de travailler à la fois sur des aspects de connaissance de soi, d'assertivité, de confiance en soi, de communication interpersonnelle mais également sur des aspects stratégiques de carrière : vision, sens, alliances.

- *Sensibiliser un groupe de managers au courage managérial* : qualité essentielle pour continuer à agir et décider dans des environnements difficiles ou incertains. Outil de diagnostic et échanges collaboratifs facilitent le partage d'expériences et la réflexion sur les plans d'actions à mettre en œuvre.

- *Optimiser son temps et son organisation dans un environnement très contraint...*

Ce ne sont que quelques exemples de situations où la digitalisation alliée à l'interaction humaine « plus traditionnelle » crée un système de feedback positif bénéfique à tous.

Piloter humainement ces changements c'est s'assurer que le passage de cap engage le plus grand nombre.

