

dominic lévesque,
CHRE, CRIA

Président de groupe,
Randstad Canada

pourquoi la transformation
numérique n'est pas une
question de ressources
technologiques.

c'est d'abord une affaire de ressources humaines.



À l'aube de 2020, aucun chef d'entreprise n'aurait pu prévoir les défis et les changements que nous connaissons à la suite de la COVID-19. La résilience et l'adaptabilité se sont imposées comme des compétences indispensables à développer pour les entreprises qui ont rapidement dû s'adapter à une réalité différente. Des changements qui auraient auparavant nécessité des années de planification ont été mis en œuvre en quelques jours seulement¹. Selon certaines estimations, les entreprises et les consommateurs ont vécu cinq années de changement numérique en seulement huit semaines. Il n'est pas étonnant que les chefs d'entreprise et la main-d'œuvre se soient parfois sentis dépassés et surchargés.

Pour Randstad, cela s'est traduit par un changement majeur dans la façon dont nous servons nos clients et nos candidats. Nous avons momentanément relégué les entrevues et les rencontres en personne aux oubliettes pour passer à un modèle de service entièrement virtuel. Nous étions bien outillés pour le faire, mais il s'agissait tout de même d'un ajustement important.

Aujourd'hui, nous devons nous tourner vers un monde post-pandémique, marqué par cette accélération numérique de nos méthodes de travail. Pour notre organisation comme pour tant d'autres, il faut se donner les moyens de poursuivre la transformation stratégique d'affaires dans une optique de viabilité à long terme.

¹ <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/digital-capabilities-to-sustain-transformation#>

la transformation numérique est un état d'esprit, pas un projet.

Mais qu'est-ce qui doit être transformé, et pourquoi? Pensez à Honda. Honda est reconnue pour sa robotique avancée, et pourtant, l'organisation maintient une foi inébranlable dans les possibilités infinies du savoir et du travail humains. Pour l'organisation, la touche et la sensibilité humaines font partie intégrante du processus de fabrication des voitures, en particulier lorsqu'il s'agit de la finition, qui élève les produits Honda au plus haut niveau de qualité.

« Ainsi, la transformation d'une entreprise est un état d'esprit, une vision à long terme, et non pas un projet. Si vous amorcez le processus de transformation numérique en pensant qu'il suffit de remplacer des processus existants par les applications numériques de l'heure pour résoudre rapidement vos problèmes de performance ou de productivité, vous risquez de ruiner tous vos efforts. »

Voyez plutôt la technologie comme un catalyseur. Réalisez qu'il ne s'agit pas d'une solution miracle. La technologie doit favoriser l'évolution de votre organisation et l'aider à devenir encore meilleure dans ce qu'elle fait. À long terme, la technologie devrait vous permettre d'améliorer l'expérience de vos clients, de lancer des produits nouveaux ou améliorés, de libérer des marges pour les réinvestir dans l'expansion de vos parts de marché ou de réinventer un modèle d'affaires susceptible de révolutionner votre industrie.

Et tout au long du parcours, vous devrez trouver un équilibre délicat entre les investissements à court et à long terme, entre les besoins et les capacités opérationnelles de votre entreprise, et entre la technologie et le talent. En d'autres termes, plus votre transformation sera sophistiquée, plus votre organisation devra compter sur des gens qui ont des compétences pointues et diversifiées.

améliorer les compétences de la main-d'œuvre pour l'avenir numérique.

La transformation numérique ne remplacera jamais les compétences humaines. Cela dit, la nature du travail accompli par les humains va changer et cela exige de solides programmes de perfectionnement et de recyclage des compétences. Il faut d'abord identifier les compétences dont l'organisation a besoin, cibler les écarts et les manques et déterminer comment on peut former la main-d'œuvre existante à de nouvelles compétences pour répondre à ces besoins. Cet exercice aidera les organisations à retenir leurs meilleurs talents et à s'assurer qu'ils sont bien outillés pour se développer et évoluer avec l'entreprise.

Mais de nombreux dirigeants craignent de ne pas avoir les compétences nécessaires pour se transformer complètement en une organisation centrée sur le numérique. Selon le rapport Talent Trends 2020 de Randstad Sourceright, 64 % des leaders interrogés estiment que leur organisation a besoin de compétences plus solides pour être compétitive dans l'économie mondiale actuelle, qui évolue rapidement. En fait, moins de la moitié (46 %) sont convaincus qu'ils possèdent les talents et les ressources nécessaires pour accélérer leur parcours de transformation numérique au cours des 12 prochains mois.²

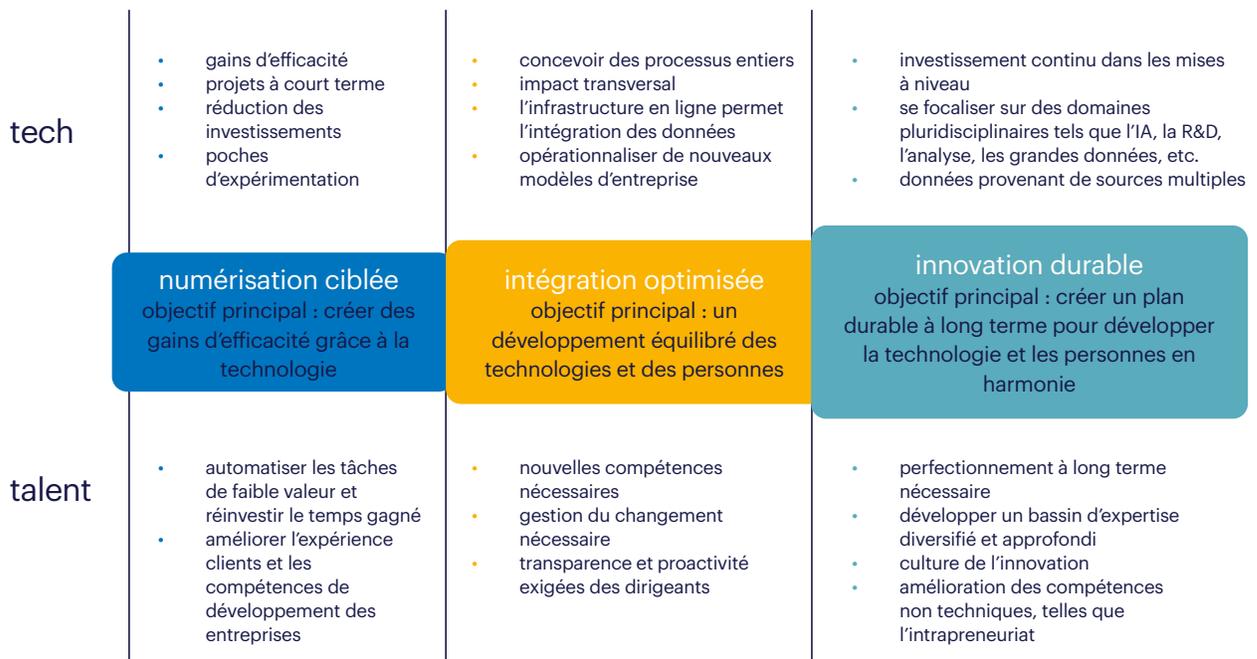
² Randstad Sourceright Talent Trends Quarterly Q4 2020 the COVID-19 surveillance report.

La triste réalité, c'est que la plupart des transformations numériques échouent. Et ces échecs sont souvent attribuables à la même raison : on aura négligé de placer les gens au cœur du processus.

Quelles leçons pouvons-nous tirer des organisations qui ont réussi leur transformation? Selon une enquête de la firme conseil McKinsey, la réussite est plus de trois fois plus probable lorsqu'une organisation investit des efforts significatifs dans l'acquisition et le développement des compétences et des talents numériques dans le cadre du processus.³

On peut notamment entreprendre de former les gestionnaires de projet en coachs agiles, de perfectionner les compétences des représentants du service à la clientèle pour y inclure des connaissances en conception d'expérience utilisateur, d'embaucher des scientifiques spécialisés dans les données, d'améliorer les compétences des leaders en matière de raisonnement analytique pour favoriser la prise de décision fondée sur des données et des algorithmes qui soit également ancrée dans des principes impartiaux et équitables, et de mettre en place une équipe de dirigeants à l'aise avec la technologie et capables de l'intégrer à leur vision stratégique.

la transformation numérique : le continuum technologie et talent.



³ McKinsey, *Unlocking success in digital transformations*, Octobre 2018

bâtir une culture de l'innovation exige de la clarté, du courage et de la transparence.

Transformation signifie changement. Et pour la plupart des gens, le changement n'est pas facile - et il est particulièrement inconfortable lorsqu'il est enveloppé dans le secret. Il est essentiel d'expliquer clairement et sans détour à votre personnel les buts et les objectifs poursuivis, la feuille de route et les conséquences aura votre démarche de transformation numérique sur l'organisation et sur leurs emplois.

Cette exigence de transparence peut amener certains chefs d'entreprise hors de leur zone de confort, mais il n'en demeure pas moins qu'on doit favoriser une approche de communication ouverte et honnête si on souhaite stimuler l'engagement des employés en période de changement et de transformation. En tant que dirigeant, il est essentiel de reconnaître et d'accueillir la peur et l'incertitude que les gens peuvent ressentir. Ce faisant, vous donnez à vos employés le temps et l'espace dont ils ont besoin pour comprendre ce qui se passe, leur rôle dans la transformation de l'entreprise, la manière dont ils vont faire l'expérience de cette transition et - surtout dans le cas où ils finiront par perdre leur emploi - les façons dont l'organisation prévoit de les soutenir.

« Je crois qu'être transparent en tant que leader demande du courage. Il faut faire preuve d'honnêteté envers soi-même comme envers les autres et accepter de parfois laisser transparaître sa propre vulnérabilité - ce sont ces qualités de leadership empathique qui permettront à une organisation de réussir sa transformation. »

Pour réussir, vous devrez également solliciter la contribution des gens de tous les niveaux et de toutes les fonctions de l'entreprise. C'est la seule façon d'arrimer la vision de l'équipe de leaders en place avec la réalité sur le terrain. Sans cette collaboration 360 degrés, l'écart entre le projet de départ et le résultat final peut être insurmontable. Vous pourriez ainsi découvrir qu'une amélioration dans un secteur de l'entreprise crée un surcroît de travail ou de tension dans un autre secteur. Malheureusement, ce scénario catastrophe se réalise dans de nombreuses organisations qui n'ont pas pris soin de consulter toutes les parties prenantes en amont du processus de transformation.

Grâce à l'apport des intervenants de tous les horizons à la table de discussion, on obtient un portrait englobant et réaliste du processus de transformation. Les gens seront plus susceptibles d'aller au-delà de la protection de leurs propres intérêts, de comprendre la vue d'ensemble et de s'engager dans une stratégie se déployant à long terme - aussi inconfortable que cela puisse être à court terme.

En encourageant la curiosité organisationnelle, une organisation développe peu à peu le réflexe d'intégrer les observations, les expériences et les réalités de toutes les parties prenantes, ce qui permet d'aplanir les incompréhensions et les frustrations et de créer un climat de collaboration propice au changement.

Les organisations qui réussiront dans le nouveau monde du travail sont celles qui mettent leur personnel (le capital humain) au cœur du processus. Cette approche axée sur les ressources humaines permet de positionner le changement organisationnel comme un processus continu aux conséquences positives et enrichissantes, plutôt que comme un mauvais moment à passer.

Dominic Lévesque
Président de groupe