

# 04

## idées clés

Petit-déjeuner débat  
28 septembre 2022 > 08h00 - 10h30

Program Director,  
et après ?

Program  
Director  
Lab

1



### Composer avec un intitulé de fonction aux contours flous

**Le poste de directeur de programme est difficile à définir, car, selon les entreprises, il ne renvoie pas à la même réalité. Cette incapacité à comprendre d'emblée ce que recouvre le titre est évidemment source de complexités. Elle impose aux personnes qui occupent la fonction de construire leur légitimité et de démontrer en permanence leur plus-value.**

Le directeur de programme a pour mission d'accompagner la transformation de son entreprise, souvent dans le domaine du digital mais pas uniquement. Il peut se voir confier un portefeuille de projets ou un seul grand projet. Son positionnement est généralement transversal, car il lui revient de mutualiser les expériences et de faciliter leur diffusion au sein des différents départements. Placé au cœur des enjeux, il identifie des leviers d'actions et aide à la conduite du changement. Il doit être un peu « couteau suisse », avec une grande capacité d'adaptation.

Le directeur de programme doit aider les métiers à se transformer sans donner l'impression de les déposséder de leurs responsabilités. Il est donc en permanence à la recherche d'un équilibre indispensable pour convaincre de sa valeur ajoutée, asseoir sa crédibilité et ainsi disposer des moyens d'agir.

2



### Devenir CTO?

**Pour conforter sa transversalité, le poste de directeur de programme pourrait évoluer vers une fonction de CTO (Chief Transformation Officer) siégeant au comex. Le risque est toutefois d'aller vers un système qui s'autoali-menterait et produirait de la transformation en permanence, sans s'assurer qu'elle reste connectée à la réalité.**

Certaines entreprises se sont déjà dotées de CTO mais, le plus souvent, ceux-ci se trouvent au sein des métiers. La création d'un poste global, au niveau du comex, permettrait de renforcer la cohérence de la transformation, en s'assurant que les évolutions mises en œuvre dans chaque département sont coordonnées. En lui conférant une dimension plus stratégique, ce positionnement de la fonction au plus haut niveau de la hiérarchie lui permet aussi d'accélérer la transformation – ce qui s'avère particulièrement utile pour les entreprises appelées à faire rapidement évoluer leur modèle. En créant un poste de CTO, la fonction se trouve en quelque sorte institutionnalisée. Elle doit toutefois se méfier du risque qui consisterait, pour justifier son existence, à s'engager dans une transformation sans fin. En effet, cela la conduirait à remettre régulièrement en cause sa stratégie avant même d'avoir pris le temps de mesurer les effets des actions déjà engagées.

Une telle approche finit toujours par épuiser les équipes, qui ne comprennent plus le sens de ce qu'elles font. Se prémunir de cet écueil, en s'assurant en permanence que les projets s'accompagnent d'objectifs précis et apportent des résultats tangibles, est donc indispensable.



### Se positionner comme manager de transition ?

**Si l'entreprise ne s'inscrit pas dans une transformation perpétuelle, le directeur de programme a, par définition, une mission à durée déterminée. En raison de sa capacité d'adaptation, il peut devenir un manager de transition, sollicité pour assumer temporairement certaines responsabilités. La condition est toutefois d'accepter une absence de visibilité sur ses perspectives professionnelles.**

Dans l'exercice de sa fonction, le directeur de programme a l'occasion de développer son réseau en interne. Il connaît de nombreuses personnes dans l'entreprise, du fait de son positionnement transversal. Il comprend les enjeux, est capable d'embarquer les équipes. Il est souvent le mieux placé pour faire face à des situations imprévues et, dans ce contexte, son nom émerge naturellement.

Être manager de transition implique, par définition, d'occuper une fonction pour un temps limité, sans visibilité sur la suite. Cette situation offre des challenges mais peut être un élément de fragilité, car elle ne permet pas de bâtir un projet professionnel. Une option peut toutefois être de capitaliser sur cette expérience en évoluant vers des postes de consultant au sein de cabinets de conseil.



### Construire soi-même la suite de sa carrière

**Le poste de directeur de programme n'appartient pas à une filière, au sein de laquelle il serait possible d'évoluer facilement. S'il ne souhaite pas se voir en permanence confier de nouveaux projets, il doit, en fonction de ses envies et de ses aspirations personnelles, s'attacher à construire son propre parcours. Il est souvent vain de compter sur une aide extérieure, notamment celle des RH, car son profil est perçu comme atypique.**

Le directeur de programme a une vision très transverse du fonctionnement de l'entreprise. Il la connaît en profondeur, sans toutefois être spécialiste d'aucun domaine. Pour les RH, il est souvent difficile d'appréhender les compétences acquises et d'envisager comment elles pourraient être réutilisées et mises à profit dans un autre poste.

Le poste de directeur de programme semble souvent très attractif au début, car il est au cœur de la transformation de l'entreprise, mais peut rapidement apparaître comme une impasse, compte tenu de la difficulté à capitaliser sur cette expérience pour se repositionner en interne. Revenir vers des responsabilités opérationnelles traditionnelles peut paraître restrictif. Trouver une issue repose généralement sur sa capacité à se réinventer, éventuellement en proposant soi-même la création d'une nouvelle fonction au sein de l'organisation.

Faire preuve de transparence quant à ses ambitions est souhaitable. Pour évoluer dans les meilleures conditions, il est important de préparer sa succession, en identifiant au sein de son équipe les collaborateurs susceptibles de prendre davantage de responsabilités et, si possible, d'intégrer les échéances du programme dans la planification de sa propre mobilité.

#1 Webinar débat  
01/02/2022 > 8h30-10h00

Durabilité & RSE : la nouvelle raison d'être de la cellule transformation

#2 Petit-déjeuner débat  
13/04/2022 > 8h00-10h30

Sustainability & Performance : quand mesurer sa transformation devient une nécessité

#3 Afterwork débat  
16/06/2022 > 19h00-21h30

RSE & Engagement des collaborateurs : les clés de la réussite des programmes de transformation

#4 Petit-déjeuner débat  
28/09/2022 > 08h00-10h30

Program Director, et après ?

## Les membres fondateurs

## Vos contacts



> DASSAULT SYSTEMES  
**Thibaud GRANDJEAN**  
Finance Transformation & Sustainability Officer at Dassault



> KERING  
**Yannick BELTRAN**  
IT Transformation Program Director



> LVMH  
**Caroline CHOUARD**  
SAP Program Director & Finance IT Domain Leader



> ORANGE  
**Pierre LA CARBONA**  
Deputy Director of Group Transformation program



> PARFUMS CHRISTIAN DIOR  
**Amélie CHIP**  
Head of Online Brand Expérience



> SODEXO  
**Laurent SALEMBIER**  
Program Director



MATHIAS SOREZ  
**CEO and Co-Founder**  
FocusTribes  
06 78 53 19 02  
mathias@focustribes.com



OLIVIER HERLET  
**Associate Director**  
FocusTribes  
06 74 37 34 04  
olivier@focustribes.com



CELINE CHAUMEREUIL  
**Responsable de la communauté**  
celine@programdirlab.fr  
07 69 87 00 22