



Fond documentaire – Transformation numérique et nouvelles pratiques managériales

Introduction

Dans le cadre de l'atelier « **Transformation numérique et nouvelles pratiques managériales** », nous avons élaboré cette revue documentaire consacrée au management à l'heure de la digitalisation.

Elle s'appuie sur différents supports : des travaux réalisés par nos experts ou chez ConvictionsRH, des articles issus de la presse spécialisée, ainsi que des recherches complémentaires.

Souvent décrite comme la 3^{ème} révolution industrielle, la transformation numérique est un véritable mouvement de fond qui traverse la société, impacte les entreprises et concerne désormais toutes les fonctions qui y sont présentes.

Il est, dès lors, important sinon incontournable d'adapter les modes de management à ce nouveau paradigme.

Définition et contexte

La transformation numérique peut être définie comme un « *processus qui consiste, pour une entreprise, à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités.* »¹

Conséquence directe de la digitalisation de la société et – de fait – des entreprises, elle ne doit pas être regardée comme une « mode » mais comme un véritable virage économique et sociologique, d'autant que ce virage induit une mutation profonde des usages et des pratiques en entreprise.

Ces nouvelles pratiques, confirmées par d'autres facteurs comme l'arrivée de générations ultra connectées sur le marché du travail – nées avec le digital – et l'essor du travail nomade, impliquent un nécessaire et rapide alignement des pratiques managériales sur ces évolutions.

Ainsi, le manager doit se redéfinir et se réinventer. Il est désormais attendu de lui qu'il soit plus accessible, qu'il se positionne en ambassadeur de la culture numérique et qu'il organise le travail de son équipe de manière transversale, sur un modèle participatif et non plus hiérarchique.

Manager à l'heure du digital

Relais de la stratégie de l'entreprise et élément fédérateur, le manager se trouve au centre de la transformation numérique. Il y joue un rôle déterminant dans l'implantation, l'appropriation et la modération des nouveaux usages qui en découlent.

L'essor du travail à distance (télétravail, nomadisme, tiers-lieux, etc.), facilité par les nouvelles technologies et appuyé par les attentes grandissantes des salariés en termes d'équilibre professionnelle / vie personnelle

¹ Gabriel Dabi-Schwebel « Transformation digitale (ou numérique) » <https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/transformation-digitale-numerique>

et de flexibilité, nécessite une approche managériale différente. En effet, « *La distance n'est pas une raison pour faire plus de management...mais c'est une raison de plus pour en faire²* ».

Le management à distance consiste à suivre, superviser et évaluer le travail de son collaborateur alors que ce dernier est éloigné géographiquement. Ce nouveau modèle managérial rompt avec la conception traditionnelle du manager exerçant ses prérogatives de contrôle sur le salarié sur site.

Si la mission du manager demeure la même sur site ou à distance, les méthodes d'encadrement, elles, doivent s'adapter car un travailleur à distance ne doit pas devenir un travailleur « isolé ». Le manager est donc tenu, à plus forte raison, de structurer une relation de confiance et d'autonomie avec ses collaborateurs.

Il lui incombe également de valoriser le travail de ses collaborateurs à distance en nourrissant leur sentiment d'appartenir à une équipe et en communiquant les réussites collectives. Le réseau social d'entreprise, canal de communication se prêtant bien à la convivialité, permettra au manager de maintenir une bonne cohésion d'équipe.

Le défi pour le manager consiste dès lors à maintenir un bon niveau de partage d'informations, de suivi et d'appréciation du travail avec des collaborateurs éloignés des locaux de l'entreprise.

Il s'appuiera pour cela sur différents moyens de communication : emails, réseau social d'entreprise, visio-conférences, SMS, etc. et les utilisera de manière séquentielle, de sorte à nouer un lien fort avec son équipe, tout en évitant l'écueil d'une communication minimale, laconique que ces moyens permettent en réduisant les échanges à l'essentiel.

En outre, la confiance placée dans les collaborateurs et la bienveillance – notion jusqu'à récemment assez étrangère au monde de l'entreprise – constituent des conditions indispensables à un management à distance réussi et efficient.

Par ailleurs, l'arrivée sur le marché du travail de générations de travailleurs ultra-connectés, avides de flexibilité et d'autonomie, nécessite pour le manager d'adapter son style d'encadrement aux attentes de ses collaborateurs, plutôt hostiles au management vertical et directif, sans pour autant tomber dans le jeunisme en faisant de l'intergénérationnel un facteur de compétition au sein de son équipe.

Pour attirer, recruter et fidéliser ces travailleurs, et pour accompagner les autres collaborateurs dans l'appropriation des nouveaux modes de travail, il convient de glisser vers un encadrement davantage axé sur le collaboratif, fondé sur un lien plus fonctionnel que hiérarchique en travaillant en mode projet³ et en transposant l'esprit « start-up » (peu de hiérarchie, beaucoup d'autonomie pour le salarié dans l'organisation de son travail, l'intelligence collective, un esprit de camaraderie dans les relations professionnelles, etc.).

Si les *natifs numériques* représentent une part de plus en plus prépondérante des actifs, ils ne sont pas seuls dans l'entreprise. Il est contre-productif voire dangereux de fonder son style managérial sur la seule satisfaction des besoins et aspirations des jeunes collaborateurs car cela créerait des clivages dont l'entreprise ferait bien l'économie... Il incombe donc au management d'assurer l'interactivité de trois générations différentes et provoquer les interactions.

La coopération intergénérationnelle (transfert des compétences, mentorat et mentorat inversé) est un levier intéressant à actionner pour les managers. Cela lui permettra, par ailleurs, de se positionner en pivot de la culture numérique et en garant d'une coexistence fructueuse au sein de son équipe, loin des considérations clivantes sur les générations.

² Management à distance : quelques pistes de réflexion, Patrick Storhay <http://rh.by.storhay.com/?p=439>

³ Travail en mode projet : mode de travail qui fonctionne selon un principe de collaboration fonctionnelle et transversale d'une équipe constituée spécifiquement pour la durée du projet et avec un budget alloué, l'objectif étant de réunir les meilleurs profils et les meilleures conditions pour mener à bien ledit projet.

Accompagner les managers dans leur nouveau rôle

Face aux défis induits par la transformation numérique et au besoin de basculer rapidement vers de nouvelles pratiques managériales, il semble incontournable d'accompagner les managers dans leur nouvelle posture.

Pour contribuer à réussite de la transformation digitale et la pérenniser, la fonction managériale doit porter une certaine exemplarité en matière d'usages digitaux. Ainsi, « *montrer l'exemple en s'ancrant dans les nouveaux usages permet au manager de gagner en légitimité mais aussi de provoquer un élan collectif et de motiver ses équipes à monter, à leur tour, en compétences sur le digital.*⁴ »

L'acculturation numérique du manager vise à susciter et nourrir son intérêt pour le fait numérique. En effet, plus celui-ci s'intéressera aux nouveaux usages, mieux il appréhendera sa nouvelle posture et *in fine*, y gagnera en aisance. Il est donc important que l'encadrement soit lui-même informé et formé aux évolutions et leurs enjeux.

MOOC, *serious games*, ateliers expérientiels, coaching managérial... sont autant d'outils pour amener cette culture digitale auprès des managers tout en faisant de cette fonction un laboratoire de la transformation numérique dans l'entreprise.

Enfin, la transformation numérique renforce le rôle de relais du changement du manager puisqu'elle amène un paradoxe selon lequel les entreprises doivent s'adapter en vitesse tout en s'assurant du bon ancrage du changement.

De ce fait, il assurera la conduite du changement auprès de ses collaborateurs en créant une boîte à idées virtuelle, en les faisant participer à la place de nouveaux process, en impulsant la communication et l'échange d'informations via le réseau social d'entreprise, etc.

En définitive, il ne s'agit pas d'une simple évolution de la fonction managériale mais d'un véritable changement de rôle, de posture et de responsabilités pour le manager. Son accompagnement, au même titre que celui des salariés dans la nouvelle donne digitale, est indispensable.

⁴ Le renforcement du rôle social du manager dans l'entreprise digitale, Bearing Point Institute

[Pour aller plus loin](#)

Articles du blog Convictions Partagées :

« Montée en puissance des RSE : de nouveaux enjeux ? », 20/10/2015, <http://www.convictionsrh.com/fr/content/montee-en-puissance-rse-nouveaux-enjeux>

« Management intergénérationnel : comprendre les générations avant de les manager (1/2) », 08/09/2015, <http://www.convictionsrh.com/fr/content/management-interg%C3%A9n%C3%A9rationnel-comprendre-les-g%C3%A9n%C3%A9rations-avant-de-les-manager>

« Management intergénérationnel : le mentoring, un levier puissant (2/2) », 15/09/2015, <http://www.convictionsrh.com/fr/content/management-interg%C3%A9n%C3%A9rationnel-2-le-mentoring-un-levier-puissant#overlay-context=fr/search/node/qualit%C3%A9%20de%20vie%20au%20travail>

Articles de la presse spécialisée :

« A l'ère numérique, le management Command & Control est en perte de vitesse », 12/03/2016 <http://www.usinenouvelle.com/article/a-l-ere-numerique-le-management-command-control-est-en-perte-de-vitesse-selon-aurelie-dudezert.N383522>

« Télétravail : ce qui change pour le management », blog de Unow, 03/01/2017 <https://www.unow.fr/le-coin-des-experts/manager-travailler-autrement/teletravail-et-management/>

« Quand la transformation digitale passe par une évolution profonde du management », Jérôme Carfantan <http://linkis.com/www.finyear.com/gWydF>

Infographies :

Publiée par Cegos, « 5 expériences managériales innovantes en France » <http://www.cegos.fr/Pages/experiences-manageriales-innovantes-france.aspx>

« Les Français et les nouvelles tendances de travail », infographie d'Ipsos pour Revolution@work publiée en novembre 2016 par Maddyness (magazine de référence des start-ups françaises) <https://www.maddyness.com/entrepreneurs/2016/11/04/etude-francais-teletravail-flexibilite/>

Thèses et ouvrages :

L'impact de la distance géographique sur la relation managériale : une fausse bonne question ?, Emmanuelle Léon, thèse rédigée en 2006

Mymanager.com, ou le défi du management à l'ère numérique, Henri Isaac, maître de conférences à Paris Dauphine

« Management à distance : quelques pistes de réflexion », compte-rendu de la conférence donnée par Patrick Storhaye à l'Anvie le 22 mars 2011 sur le thème « Comment faire évoluer l'organisation et le management pour un télétravail efficient ? »