



## Atelier 3 : Transformation numérique et évolution des modes de management

### Relevé synthétique des échanges

Ce relevé a vocation à retranscrire le contenu des échanges de la matinée ayant une résonance avec les problématiques transversales rencontrées par les participants. Il s'articule autour d'un rappel des éléments de périmètre de l'atelier, et de synthèse des éléments discutés lors de la séquence réalisée en sous-groupes.

### Rappel des éléments de périmètre de l'atelier

Cet atelier, animé par **Isabel Borner**, avait pour ambition de **donner des illustrations concrètes de l'impact de la digitalisation sur les pratiques managériales**.

La transformation numérique impacte directement la fonction de manager à au moins trois égards :

- **Parce qu'elle oblige à repenser le rapport de manager à collaborateur**, en particulier dans la capacité offerte à ce dernier de profiter de nouveaux modes de travail (télétravail, travail à distance, réseau social d'entreprise, etc.).
- **Parce qu'elle peut engendrer une déconnexion entre les compétences du manager sur les aspects numériques**, et celles de ses collaborateurs mieux habitués.
- **Parce qu'elle oblige à inventer ou s'approprier de nouveaux rituels**, pour favoriser l'animation et le pilotage des équipes (utilisation de la vidéoconférence pour les réunions d'équipe par exemple).

### Un mot pour caractériser la transformation numérique ?

Top 10 50 100 Tous



Dès lors, la transformation numérique nécessite un **ajustement des pratiques managériales**, qui peut en particulier s'incarner dans :

- Une **redéfinition claire du modèle managérial** attendu (créer des conditions de collaboration sur la base d'un état des lieux – croisement des regards collaborateurs-managers, favoriser le management participatif)
- Un **accompagnement du manager** (formations en ligne, mentorat, tutorat, « mentorat inversé »)
- La mise en œuvre de **nouvelles pratiques** (co-développement, partage de pratiques entre manager et collaborateurs)
- Une **acculturation** à la transformation numérique (tronc commun de compétences, de vocabulaire, etc.)

## Quels impacts de la transformation numérique sur les pratiques managériales ?

Top 10 50 100 Tous



Les retours d'expérience partagés dans le cadre de cet atelier montrent que la réponse apportée par les organisations est plurielle. Elle touche tout autant :

- à l'**évolution impulsée par la structure** (par l'accompagnement à la mise en œuvre de nouvelles pratiques telles que la sensibilisation au management à distance)
- à la **régulation des pratiques** (blocage des serveurs mails sur certaines plages horaires, impossibilité d'accéder aux locaux en dehors des heures de bureau)
- à la nécessité d'accompagner le manager dans un **changement de posture** (vers davantage de confiance accordée aux collaborateurs, de latitude laissée dans l'organisation de leur activité professionnelle, de responsabilisation des collaborateurs).

## Synthèse des éléments discutés durant la séance de questions/réponses et lors de la séquence réalisée en sous-groupes

Les différents temps d'échange avec les participants ont permis de faire émerger les enjeux suivants :

- L'adaptation effective d'un manager à la mise en œuvre de la transformation numérique s'incarne dans sa capacité à « **faire confiance** ». Ce prérequis constitue une ambition forte, partiellement incarnée dans les pratiques des organisations publiques. La logique qui prévaut reste majoritairement celle d'une relation de manager à agent encadré, régie par les organisations très hiérarchisées.
- Le passage d'un **mode de contrôle et d'exécution vers un mode d'ouverture** qui crée les conditions de collaboration. Cette capacité à « faire confiance » renvoie à une mission considérée comme centrale par les participants, celle d'**entretenir le relationnel entre les collaborateurs et animer un collectif**. Or, cette mission n'est que peu valorisée dans les fiches de postes des managers et *de facto* dans leurs pratiques.
- L'évolution des pratiques managériales doit également s'incarner dans une acceptation du « **droit à l'erreur** ». Il s'agit d'une condition majeure pour donner corps à une plus grande responsabilisation des agents opérationnels.
- Au-delà de la transformation numérique, les managers se trouvent impactés dans leurs missions d'encadrement par d'autres facteurs : élévation significative du niveau de diplômes de nouveaux entrants dans la fonction publique (surdiplômés représentés dans les catégories B et C) et, corrélativement, hausse du niveau d'expertise des agents opérationnels, déconnexion perçue entre agents opérationnels et strates dirigeantes, etc. Dans ce contexte, les managers ont besoin d'être accompagnés pour faire évoluer leurs modes de management.
- La transformation numérique donne l'opportunité de **recentrer le manager sur son cœur de métier** : créateur de liens sociaux, accompagnateur de talents et développeur de pratiques.