



# Transformation numérique et Pratiques Managériales

*Les pratiques managériales à l'ère du numérique*



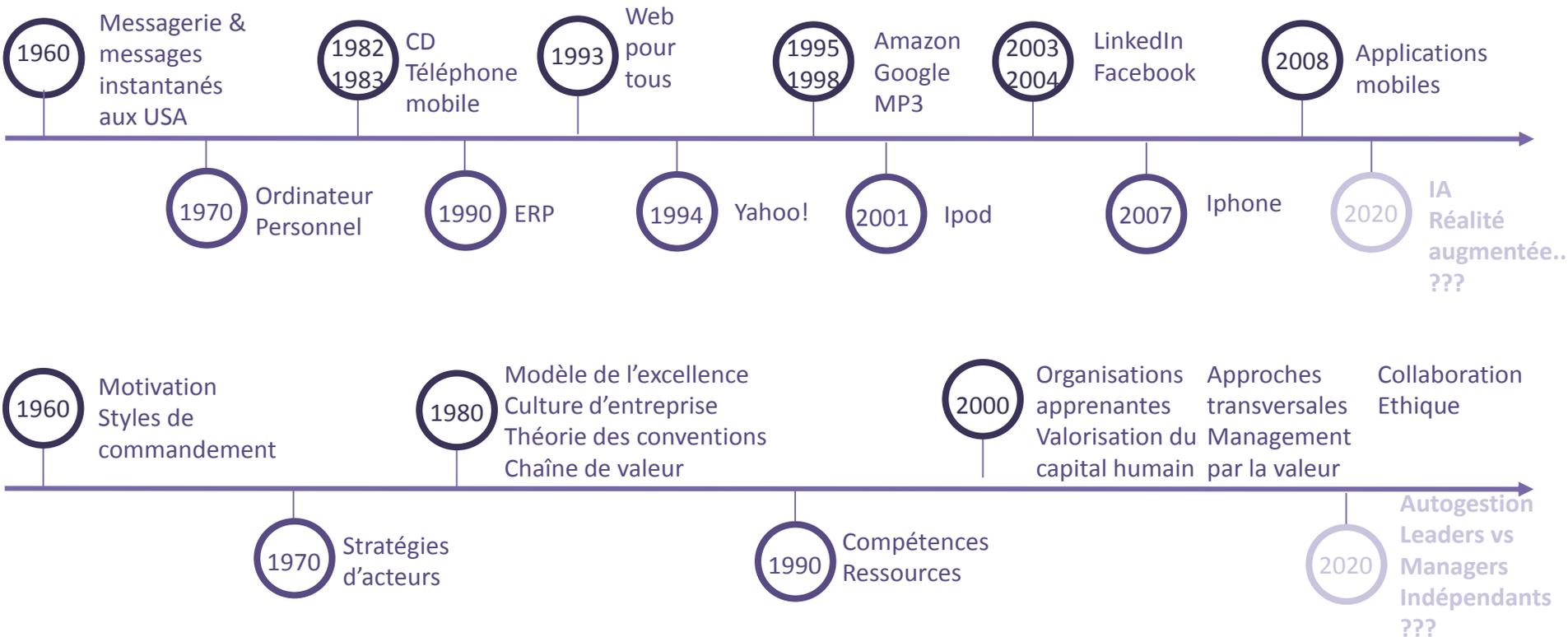
# DÉFINITION ET HISTORIQUE

*Quoi et quel parallèle avec l'histoire de la technologie et du management*

## DÉFINITION DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

C'est l'intégration des nouvelles technologies dans l'ensemble des activités d'une organisation avec modification des modèles économiques et du rapport au travail.

## HISTOIRE DE LA TECHNOLOGIE ET DU MANAGEMENT



# UN NOUVEAU MONDE

*Un monde opale- Frédéric Laloux– Reinventing Organizations*

---

Un monde nouveau = un nouveau modèle pour permettre de :

- Déployer l'individuel et le collectif
- Dompter l'égo
- Rechercher la justesse intérieure
- Quérir la plénitude

La traduction managériale se fait sur 3 axes:

**1. S'adapter aux nouvelles dynamiques collectives :**

- Promouvoir l'autonomie et la responsabilité
- Développer une culture de l'apprentissage itératif
- Co-crée avec les utilisateurs, les clients, les partenaires

**2. Satisfaire les nouvelles attentes individuelles:**

- Reconsidérer l'espace
- Changer le rapport au temps
- Faire de l'organisation un espace de bien-être

**3. Mieux évaluer et récompenser la performance:**

- Faire des feedback permanents
- Encourager l'évaluation par les pairs
- Imaginer de nouvelles formes de partage de la valeur



## RETOUR D'EXPERIENCES

*Bonnes pratiques dans d'autres organisations*



### Management à distance

*Paradoxe: plus les équipes sont éloignées, plus les rituels sont à mettre en place*



Etablir des règles de vie en collectif à distance :

- **Points réguliers sur les activités des membres:** réunions mensuelles à distance, aborder les questions d'organisation sous forme de solutions possibles collectivement.
- **Points réguliers individuels:** comment va la personne dans son poste ? comment pouvez-vous l'aider à atteindre ses objectifs ? Qu'a-t-elle appris sur l'année, le mois ? Que lui manque-t-il pour réussir ?
- Une **rencontre physique minimum** en fonction des usages dans l'organisation de l'ensemble des membres, un moment de cohésion d'équipe



Le manager reste le créateur de liens sociaux, le développeur des talents et l'accompagnateur.

## RETOUR D'EXPERIENCES

### Bonnes pratiques dans d'autres organisations



### Management à distance

Groupe industriel français qui fabrique et propose des produits de gestion d'électricité

- ✓ Le géant du matériel électrique est l'entreprise française la plus mondialisée, la globalisation fait partie intégrante de la **culture d'entreprise** :
  - Le PDG, la DRH et le Directeur de la stratégie sont installés à Hong Kong
  - Les 15 membres de l'état-major dirigent leurs équipes et pilotent leur périmètre tout en étant installés sur 3 continents : Asie, Amérique du Nord et Europe.
- ✓ Décrite au départ, la décision du PDG de délocaliser son bureau exécutif n'a pas impacté les performances de l'entreprise (>26 milliards d'€ de CA en 2015) : les critiques alors essentiellement fondées sur la crainte d'une délocalisation complète en Asie, d'un éloignement du management de la réalité terrain et d'une pression supplémentaire sur les équipes du fait de la distance.
- ✓ Le management à distance chez ce groupe industriel a nécessité une remise à plat des pratiques d'encadrement :
  - **Une langue unique** de travail, l'anglais
  - **Un réseau social d'entreprise**, Spice
  - **Un équipement adapté** : plus de 100 salles de visioconférence HD installées sur les sites du groupes.
  - **Un cadre de règles** : l'obligation de planifier à l'avance les «conf call», et d'en respecter les heures de début et fin pour réduire les contraintes dues au décalage horaire.

## RETOUR D'EXPERIENCES

*Bonnes pratiques dans d'autres organisations*



### Ajuster les pratiques managériales



#### **Définir clairement le modèle managérial attendu:**

- savoir créer des conditions de collaboration passe par un état des lieux (croisement regard collaborateurs-managers: 360°)
- être dans le management participatif implique: confiance , une posture à acquérir



#### **Former les managers (MOOC-COOC-SPOC-SOOC) , coaching individuels ou collectif (manager et son équipe)**



#### **Nouvelles pratiques: Co-développement et partages de pratiques**



#### **Créer un tronc commun de culture et de vocabulaire numérique**



#### **Mentorat et/ou tutorat, « Mentorat inversé »**

## LEXIQUE

---

**MOOC** (Massive Online Open Course), est une formation en ligne en libre accès sur Internet, avec un contenu de formation, une communauté d'apprenants animée par un ou des professionnels, validée par une certification. C'est de la co-construction des savoirs et du savoir-faire.

**COOC** (Corporate Online Open Course) est une formation en ligne dispensée par une entreprise des collaborateurs. C'est bénéficier de toutes les modalités pédagogiques : travail collaboratif, travail distanciel, gamification, etc. Outil puissant pour accompagner la transformation digitale au sein d'une organisation et pour développer les compétences de chaque collaborateur.

**SPOC** (Small Private Online Courses) est une formation en ligne pour un nombre restreint de personnes avec un nombre d'accès volontairement limité. C'est comme une formation e-learning.

**SOOC** (Small Online Open Courses) dont le contenu est susceptible d'intéresser qu'une partie des collaborateurs, composé d'outils collaboratifs pour une valorisation et un partage entre les apprenants.

## RETOUR D'EXPERIENCES

*Bonnes pratiques dans d'autres organisations*



### Ajuster les pratiques managériales Entreprise ferroviaire française

- ✔ Partant du postulat que le management est **un métier à part entière**, l'entreprise a institué un dispositif **transversal d'accompagnement de ses strates encadrantes**. Ce dispositif est caractérisé par la création en 2008 d'un portail dédié aux managers qui met à leur disposition **une ressources opérationnelle** afin :
  - D'accéder à des **conseils pratiques, courts et efficaces** sur des sujets divers : **l'entretien annuel, le management à distance, la mobilisation sur les objectifs**, etc.
  - De les aider à prendre du recul sur leurs **pratiques managériales**
  - De diffuser **une culture** du management en phase avec les évolutions stratégiques de l'entreprise
- ✔ Le portail est apprécié par les managers pour **la richesse de ses contenus** : fiches pratiques, conseils donnés par des managers expérimentés, synthèses des meilleures publications sur un sujet, tests interactifs, podcasts audio et vidéo, liens directs vers le catalogue de formation. Les encadrants peuvent également composer un numéro direct pour bénéficier d'un conseil par un expert.
- ✔ Aujourd'hui, le portail des est une **véritable communauté managériale** fondée sur les échanges et les retours d'expérience.

## RETOUR D'EXPERIENCES

*Bonnes pratiques dans d'autres organisations*



### Ajuster les pratiques managériales Groupe français d'assurances

- ✓ Avec une population managériale importante, le co-développement a été introduit en 2008 dans l'optique de :
  - **les aider à dépasser les difficultés qu'ils peuvent rencontrer**
  - **améliorer leur capacité d'écoute.**
  - **créer une solidarité inter-managers dans la résolutions des situations difficiles**
- ✓ Le co-développement consiste en la tenue de réunions mensuelles des managers au cours desquelles ils exposent **les points de douleurs** qu'ils vivent dans l'exercice de leurs fonctions. Ainsi, exprimer les situations complexes permet au manager de questionner son propre comportement et, *in fine*, de le faire évoluer pour améliorer l'efficacité personnelle et collective.
  - Le changement de l'organisation passe par un changement personnel.
- ✓ La méthode du co-développement place le manager, en tant qu'individu, au centre de l'évolution de l'entreprise.

## RETOUR D'EXPERIENCES

*Bonnes pratiques dans d'autres organisations*

---



### Télétravail

- ✓ Définir les règles de fonctionnement avec les partenaires sociaux (télétravail ponctuel ou contractuel)
- ✓ Approuver par le manager en fonction des équipes et des besoins.
- ✓ Vérifier l'espace prévu pour le télétravail & conditions de couverture en cas d'accident.

## RETOUR D'EXPERIENCES

Bonnes pratiques dans d'autres organisations

### Télétravail



#### Leader en produits laitiers frais

Le télétravail chez le groupe fait partie d'un programme global baptisé **EVE** et articulé autour de l'égalité H/F, l'équilibre vie privée et vie professionnelle et la parentalité. Aujourd'hui, le télétravail concerne 40% des salariés du siège (1 jour/semaine).



#### Industriel automobile

Le groupe compte plus de 1000 télétravailleurs en France. Le dispositif a été mis en place pour fidéliser les collaborateurs et prévoit une prise en charge d'une partie de l'abonnement internet du salarié et la mise à disposition d'un ordinateur. Le télétravail peut aller jusqu'à **4 jours par semaine**.



#### Groupe industriel de produits cosmétiques

Précurseur de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, le géant des cosmétiques a mis en place un dispositif de télétravail **individualisé** et **cumulable** avec d'autres mesures (mercredi « mère de famille », 4/5<sup>ème</sup>, etc.).

## RETOUR D'EXPERIENCES

*Bonnes pratiques dans d'autres organisations*

---



### Déconnexion

- ✓ Ateliers de sensibilisation avec des spécialistes de neurosciences, du sommeil...
- ✓ Des règles de fonctionnement communiqués aux collaborateurs et des systèmes alignés (ex: les lumières en mode nuit, des systèmes informatiques coupés en fonction des zones...)

## Déconnexion

### Des mesures radicales...



En Allemagne, un groupe automobile a choisi une méthode radicale pour amener ses salariés à déconnecter : **le blocage des serveurs de 18h15 à 7h et le week-end.**



Un cabinet d'études consommateur a, lui, choisi **la suppression de la fonction « répondre à tous »**, génératrice d'emails pas toujours utiles...



Une multinationale du secteur de l'énergie a opté pour **un blocage des badges des cadres entre 20h et 7h.**

### ...D'autres plus douces



En France, un grand groupe de commerce en ligne a choisi d'instituer le « **vendredi matin sans email** »



Un mutualiste a prévu que les emails envoyés le soir et le week-end ne soient pas **reroutés vers les terminaux mobiles des collaborateurs.**



### Equilibre de vie personnelle et professionnelle

- ✓ Des actions diverses en fonction de l'organisation: de la conciergerie classique aux services spécifiques (massages, ostéopathe...)
- ✓ Les pauses déjeuners sont les moments utilisés.
- ✓ Ateliers organisés par les collaborateurs sur des sujets pouvant contribuer au bien-être ( ex: interculturel...)
- ✓ Ateliers en ligne sur des sujets spécifiques avec un accompagnement post atelier via email d'action pendant une période définie



### Equilibre de vie personnelle et professionnelle

Les « **15 engagements pour l'équilibre des temps de vie** » est une initiative de l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise visant à mobiliser les entreprises autour de mesures de respect de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Ces engagements promeuvent une implication du management en faveur du respect de la vie privée des salariés :

- **Planifier les réunions dans la plage 9h-18h**
- **Ne pas considérer toutes les réunions comme obligatoires**
- **Limiter l'envoi d'emails hors des heures de bureau ou le week-end**
- **Veiller à la prise de congés des collaborateurs**
- **Etc.**

50 grandes entreprises ont déjà signé les 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie !

## RETOUR D'EXPERIENCES

*Bonnes pratiques dans d'autres organisations*



### Communautés via Réseau Social d'Entreprise

- ✓ **Laisser les équipes s'organiser** pour leur mise en place ( définition des besoins, choix de l'outil, organisation du projet..)
- ✓ Mettre en œuvre par **groupes d'intérêts plus restreints** pour mesurer **l'engagement réel** et l'utilité
- ✓ Observer et contribuer sous forme de **questions**
- ⚠ **Attention** : une charte est à co-construire pour éviter l'effet marketing de soi (l'ego)

## RETOUR D'EXPERIENCES

### Bonnes pratiques dans d'autres organisations



### Communautés via Réseau Social d'Entreprise

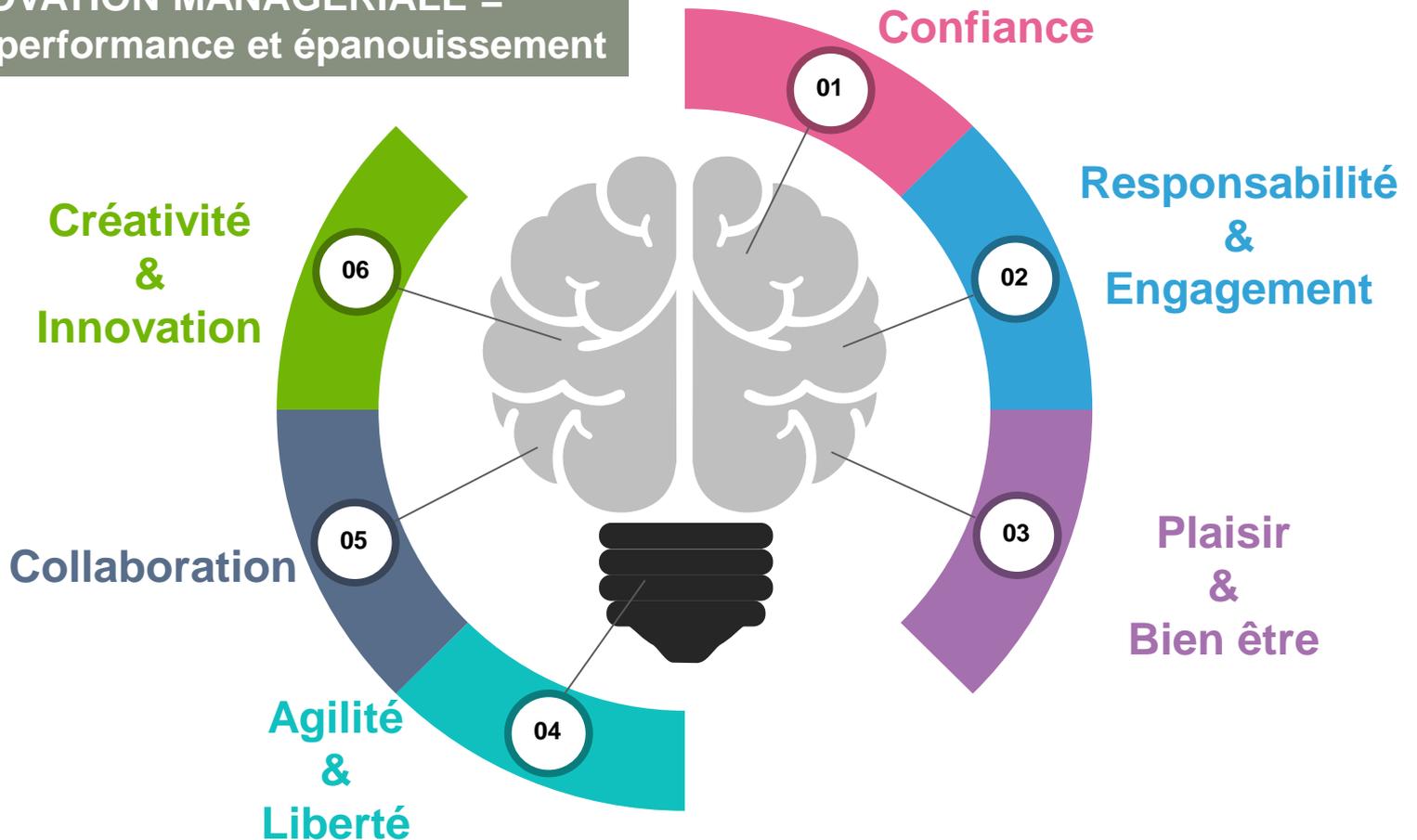
Grand groupe industriel français spécialiste des produits de gestion d'électricité

- ✓ Lancé en 2014, Spice, le réseau social d'entreprise, a permis d'outiller la transformation de l'organisation voulue par le PDG et caractérisée, notamment, par un management à distance généralisé.
- ✓ L'apport de Spice réside dans **les communautés de pratiques**.  
Les membres inscrits sur le RSE sont regroupés en communautés, ce qui facilite l'échange d'informations, la demande d'aide sur un sujet, le partage d'un document, le lancement d'un sondage ou encore les échanges permanents de bonnes pratiques.
- ✓ Aujourd'hui, Spice compte plus de 110 communautés actives et 90 000 personnes connectées. Le RSE constitue un puissant moyen de décloisonnement des services (et des entités) et un **catalyseur d'intelligence collective**.
- ✓ Le RSE Spice est au centre de la politique de Knowledge Management du groupe, l'animation de communauté figure désormais dans la fiche de poste des dirigeants.

# INNOVATION MANAGERIALE

## LES CARACTERISTIQUES

**INNOVATION MANAGERIALE =  
Concilier performance et épanouissement**



# TRANSFORMATION NUMERIQUE

## 7 MYTHES

# 1: transformation numérique = diversité

# 2: transformation numérique = gouvernance démocratique

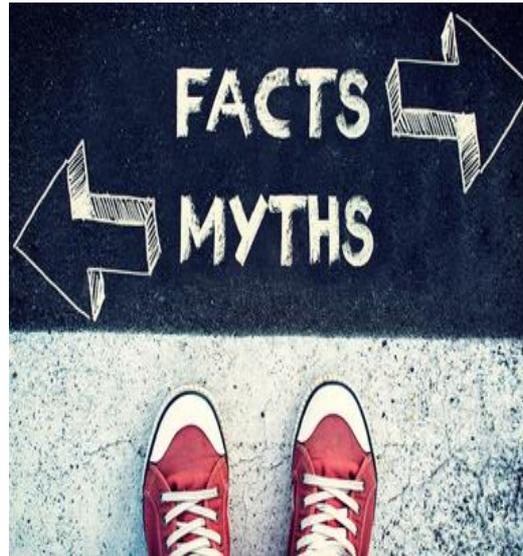
# 3: transformation numérique = concurrence équitable et montée de petits acteurs

# 4: transformation numérique = responsabilité sociale et environnementale

# 5: transformation numérique = naître avec pour être plus adapté

# 6: transformation numérique = travailler avec les start-up

# 7: transformation numérique = contrôler la communication pour éviter les « bad buzz »



# 1: Plus de chauvinisme, de discrimination et d'homogénéité bien plus marqués que les communautés traditionnelles hors ligne.

# 2: Le pouvoir d'influence en ligne a la capacité de faire apparaître des dynamiques collectives plus radicales que dans le monde réel.

# 3: Les principaux acteurs du digital génèrent leurs revenus en contrôlant les plateformes sur lesquelles d'autres personnes partagent des contenus et dont ils vendent l'accès aux utilisateurs par le biais d'annonceurs.

# 4: Une réalité multiple : appareils informatiques, infrastructures et contenus. Derrière cette réalité se cache une demande colossale en métaux précieux. Ces besoins renforcent l'instabilité géopolitique, aggravent les conditions de travail des populations pauvres aux quatre coins du monde et augmentent les émissions de carbone ainsi que la quantité de déchets chimiques toxiques.

# 5: Etre sur Facebook avec ses amis, avez-vous le recul pour agir en entreprise et avoir la bonne posture

# 6: Des attentes et des objectifs parfois contradictoires, l'intelligence existe d'abord chez vous...

# 7: Plus vous voulez contrôler plus vous avez le risque que les échanges se fassent ailleurs. Apprendre à communiquer sur et hors des réseaux sociaux pour être responsable



## TROIS THÈMES DE RÉFLEXION

## INSTRUCTIONS

1. Nommer un porte-parole des échanges du groupe
2. 10 minutes par question, temps cadencé
3. 5 minutes de restitution des échanges par groupe

1

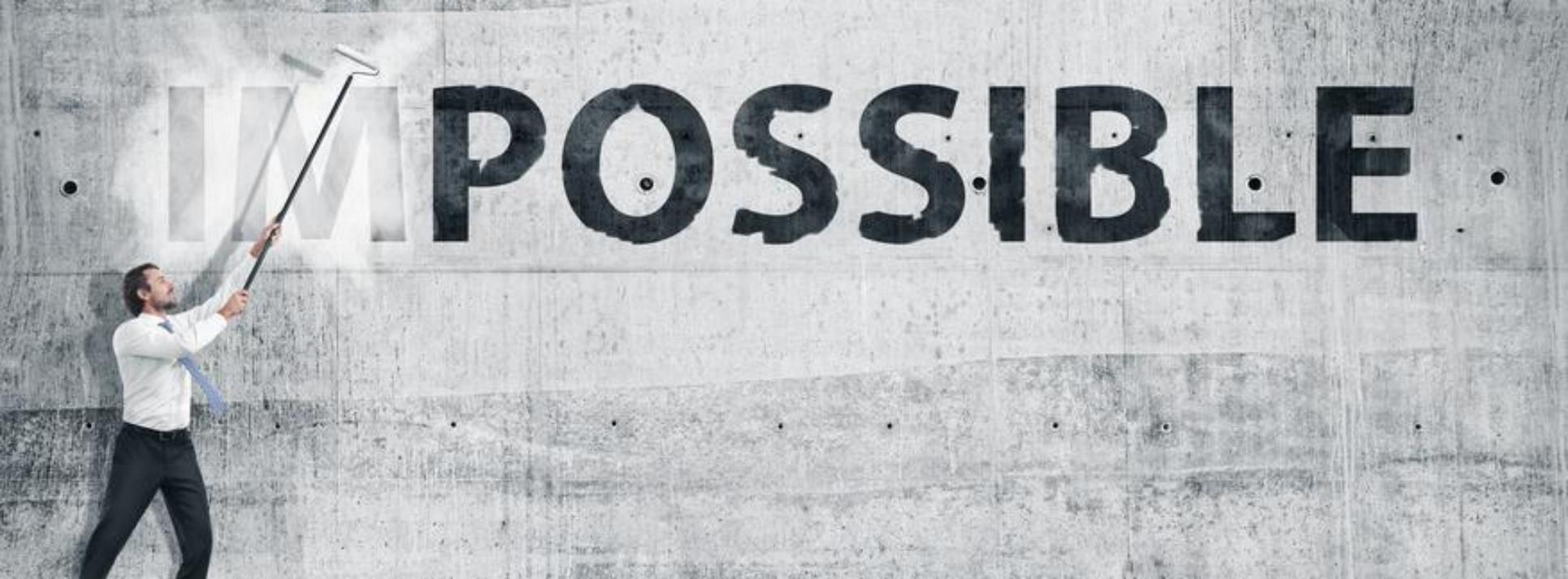
Que pouvez-vous déjà mettre en œuvre dans votre équipe ?

2

Comment pouvez-vous développer la confiance dans votre équipe ?

3

A quoi allez-vous mesurer que vous avez vous-même changé ?



ECOUTER &  
QUESTIONNER

ETABLIR LE DIALOGUE

SE METTRE EN MODE  
APPRENTISSAGE EN  
TOUTE OCCASION

IMPULSER LE PARTAGE  
DE BONNES PRATIQUES

Vous avez déjà des expériences existantes dans votre organisation...

## RESTITUTION

### *Partages des sous groupes*

---

1. Que pouvez-vous déjà mettre en œuvre dans votre équipe ?
2. Comment pouvez-vous développer la confiance dans votre équipe ?
3. A quoi allez-vous mesurer que vous avez vous-même changé ?

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Article paru le 17 mars 2016 dans le Monde : les initiatives des entreprises pour favoriser la déconnexion de leurs salariés [http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2016/03/17/10-initiatives-des-entreprises-pour-favoriser-la-deconnexion-de-leurs-salaries\\_4884998\\_4497916.html](http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2016/03/17/10-initiatives-des-entreprises-pour-favoriser-la-deconnexion-de-leurs-salaries_4884998_4497916.html)
- Les 15 Engagements pour le respect des temps de vie <http://www.observatoire-equilibre.com/charte-des-15-engagements/signer-la-charte/>
- Ressources documentaires de l'ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail <https://www.anact.fr/centre-de-ressources> en particulier: <https://www.anact.fr/la-qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-competitivite-0>
- ANVIE- Club Digitalisation et organisation- Résultat des travaux 2015- <http://www.anvie.fr/cahiers-de-lanvie>
- Eurofound- Travailler en tout temps, en tout lieu- Synthèse : [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_544225.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544225.pdf)
- ANACT- La qualité de vie au travail: un levier de compétitivité: <https://www.anact.fr/la-qualite-de-vie-au-travail-un-levier-de-competitivite>