

Quels repères pour le manager dans la jungle numérique ?

Par Xavier Carponcin, sous-directeur des fonctions supports et de l'innovation à la CAF de la Haute-Garonne



Après une formation initiale scientifique, Xavier Carponcin a débuté sa carrière comme responsable des études et des statistiques au sein de la Caisse primaire d'assurance maladie de Pau (Pyrénées-Atlantiques). Cette première expérience de manager lui a donné envie d'en savoir plus sur le sujet et de l'expérimenter à plus grande échelle.

Après avoir obtenu le titre d'ancien élève de l'EN3S, il est aujourd'hui sous-directeur en charge des fonctions supports et de l'innovation à la CAF de la Haute-Garonne. Il conduit avec le Directeur une démarche de transformation managériale visant à favoriser et prendre en compte l'expression et les potentiels de chacun.

Résumé

Le monde professionnel est aujourd'hui envahi par le numérique. La grande majorité des managers estiment que la transition numérique est un sujet essentiel de leur quotidien. Pour la réussir, ces managers doivent adapter leur management, leur positionnement et développer de nouvelles compétences.

En premier lieu, il s'agit de comprendre qu'à l'heure du numérique, les équipes attendent un leadership basé sur une vision, un sens et l'autonomie de chacun. Ils n'attendent pas un chef qui serait le spécialiste technique des outils numériques.

Si l'éclatement des temps et des lieux de travail rend les réunions physiques plus difficiles à organiser, le manager doit trouver le moyen de faire participer les collaborateurs qui le souhaitent aux prises de décision, pour faciliter l'adhésion : le développement d'un réseau social interne ou des séances de travail organisées en mode créatif peuvent y contribuer.

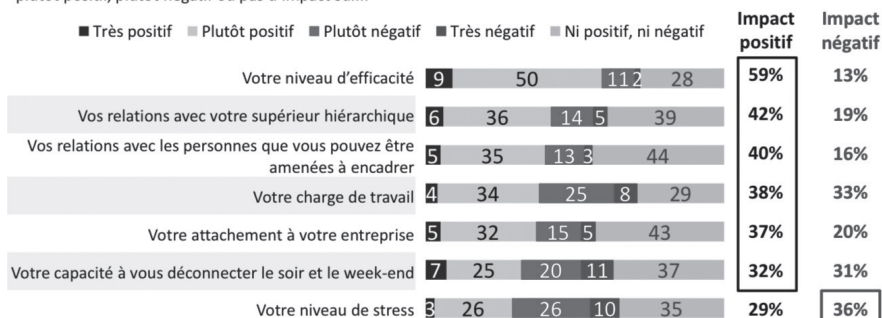
Enfin, le manager doit travailler sur lui-même en s'inspirant de la posture des coaches pour libérer le potentiel des équipes, en affichant une attitude humble, un esprit curieux et en acceptant les erreurs.

Le numérique est entré dans les entreprises en plusieurs étapes : les grands systèmes dans les années 70, la micro-informatique dans les années 80, internet et les e-mails dans les années 90.

Pour qualifier ces dernières années en matière de numérique dans l'environnement professionnel, on peut parler d'un envahissement. Il a modifié les expériences clients (ou usagers), fournisseurs, collaborateurs : big data, IA, Api, Byod, télétravail, réseaux sociaux, ... n'en jetez plus. C'est peut-être ce que se disent certains managers. Ils doivent parfois gérer leur syndrome

Fomo (Fear of missing out) qui fait de leur smartphone le prolongement de leur main tout en assurant la promotion du droit à la déconnexion. Selon un sondage conduit par IPSOS pour le CESI en partenariat avec Le Figaro en avril 2016¹, 71 % des cadres voient la transition numérique comme un sujet essentiel au sein de leur entreprise. Et 63 % disent qu'elle constitue une opportunité.

Selon vous, le développement des outils numériques (usage croissant du mail, possibilité de télé-travailler, plateforme de gestion RH, intranet, réseaux sociaux d'entreprise...) dans votre entreprise a-t-il un impact plutôt positif, plutôt négatif ou pas d'impact sur...



Alors comment le manager doit-il se positionner dans cette e-jungle ? Qu'attendent ses équipes ? Reste-t-il le sachant distribuant l'information et le travail ? Quelles compétences doit-il développer pour lui et son équipe ? Cet article a pour objectif d'apporter des éléments de réponse à ces questions, illustrés par quelques témoignages.

I- Quel positionnement du manager à l'ère du tout numérique ?

Les managers doivent-ils se transformer en geeks hyper connectés pour rester crédibles auprès de leurs équipes ? Probablement pas. Il n'est pas attendu prioritairement du manager qu'il mesure et évalue les capacités numériques des membres de son groupe, qu'il donne des conseils sur la façon d'utiliser les outils collaboratifs ou encore des explications sur la compatibilité entre deux systèmes d'information. Les attentes qu'expriment aujourd'hui les salariés sont toutes autres. Elles concernent un véritable **changement du modèle de management**, méthodique et adapté à chaque contexte.

I-1/ Un nouveau modèle de management

Le fonctionnement « contrôle / sanction », ou encore « bâton / carotte » a vécu. La prédominance du numérique dans l'environnement professionnel est corrélée avec la présence massive de salariés issus de la génération Y et même de la suivante. Et leur cadre de référence pour le travail, c'est :

- ▼ propose moi une **mission qui a du sens**, pour laquelle je suis prêt à donner le meilleur de moi-même au sein d'un collectif (dis-moi en quoi

1 Eric Dosquet, Jean-Christophe Conticello, Frédéric Dosquet, Bertrand Dour, Arie Van Bennekem, *L'Innovation Agile - Guide de survie dans un monde en disruption*, éditions ENI, 2017.

le monde va aller mieux grâce à mon job plutôt que de me donner un catalogue de procédures),

- ▼ soit un **leader inspirant** que l'on a envie de suivre, un modèle (donne-moi une vision de demain, une voie vers l'excellence, plutôt que de mesurer ma production et m'imposer des règles),
- ▼ confie-moi une mission ou des tâches que je pourrai **gérer en autonomie**, en apportant mon expertise à celles d'autres collègues dans le cadre d'un projet mené en mode collaboratif (regarde la qualité de mon travail et ma plus-value plutôt que de surveiller mes horaires).

Il s'agit donc pour le manager de comprendre les nouveaux codes du leadership pour amener son équipe vers le résultat attendu. Pas besoin d'être un spécialiste des nouvelles technologies, la plupart des collaborateurs le sont déjà. Le tableau suivant, fourni par <https://www.coachingperformance.com>, permet de préciser l'évolution attendue du modèle de management en comparant l'ancienne culture à la culture transformée.

Caractéristiques d'une culture de haute performance

Ancienne culture

- In/dépendance
- Hiérarchie/concurrence
- Règles imposées
- Peur
- Croissance/excès
- Quantité
- Enseignement
- Succès
- Satisfaire le patron
- Sanction
- La carotte et le bâton
- Crainte du changement
- Culte du secret et censure
- Traitement des urgences

Culture transformée


- Interdépendance
- Partenariat/collaboration
- Valeurs personnelles
- Confiance
- Pérennité, mesure, stabilité
- Qualité
- Apprentissage
- Service
- Etre et faire pour le mieux
- Evaluation objective et apprentissage
- Auto-motivation
- Appétence au changement
- Ouverture et honnêteté
- Réflexion stratégique à long terme

Coaching for Performance – Level 1
© 2017 Performance Consultants International

I-2/ Valoriser les expertises des collaborateurs dans un cadre clair

Accepter le **reverse mentoring** peut constituer un acte fort démontrant la volonté et la capacité à déployer un nouveau mode de management. En effet, accepter d'être formé à de nouveaux outils par un membre de l'entreprise, souvent plus jeune, va à l'encontre de la plupart des clichés du manager du siècle dernier. Il s'agit donc d'une façon d'accroître sa légitimité en montrant à son équipe que les notions de hiérarchie, de règles imposées ou de crainte du changement ne sont plus d'actualité.

Le manager pourra utilement être accompagné de cette façon sur les réseaux sociaux ou dans le cadre du déploiement de nouveaux outils numériques. Poursuivant cet objectif, un réseau



d'ambassadeur a été créé à la CAF de la Haute-Garonne pour le déploiement de nouveaux outils collaboratifs en ligne. Il s'agit de véritables accompagnateurs de proximité au service de l'ensemble de leurs collègues, direction incluse. Cadres ou non cadres, tous les volontaires ont pu se porter candidat à partir du moment où ils démontraient une appétence pour le numérique et un goût pour la pédagogie.

Si le manager n'a pas à être un hyper spécialiste du sujet, il doit toutefois montrer son intérêt pour la matière. Une présence régulière sur certains réseaux sociaux peut ainsi être opportune. De la même façon, pour manager une équipe physiquement éclatée, notamment par le développement du télétravail ou l'élargissement des plages horaires de travail, le **déploiement d'un outil de communication, d'échanges**, réservé aux équipes est opportun. Le culte du secret a disparu, le manager doit mettre à disposition de tous un moyen de partager l'information et de l'échanger en temps réel. C'est ainsi que la CAF de la Haute-Garonne, comme d'autres organismes de sécurité sociale, a ouvert un réseau social interne, utilisé quotidiennement par différents groupes. Cet outil permet de décentraliser la production de l'information dans la mesure où chacun peut poster sur la vie de l'équipe ou des projets. Cela permet d'une part d'éviter d'attendre la réunion du lundi pour partager les actualités et d'autre part de ne plus faire peser sur le seul cadre le poids de la centralisation puis de la redescende de l'information. En outre, le déploiement d'un tel outil répond aux aspirations des collaborateurs toujours plus prompts à introduire dans le milieu professionnel les usages numériques déjà à l'œuvre dans la sphère privée.

Conférer autonomie et confiance aux salariés est essentiel. Cela n'exonère toutefois pas le manager de **fixer un cadre de travail, léger mais clair**, permettant à chacun de se repérer et d'être certain qu'il évolue dans la zone où l'on l'attend. Comme me le rappelait récemment Bertrand Dour, co-auteur du livre « Innovation agile »² : « *tu ne joues pas au foot sans terrain ni règles, tu joues au ballon* ». Il s'agit donc d'être au clair sur le contexte qui permettra aux équipes de s'organiser et d'être efficaces ensemble.

II- Pourquoi travailler ensemble différemment ?

À l'heure du tout numérique et malgré le développement des réseaux sociaux internes, les collaborateurs ont aussi besoin de voir leur manager et leurs équipes en chair et en os. Ok, il est devenu presque impossible de réunir toute une équipe. Peu importe, il faut **créer les occasions pour travailler ensemble en présentiel** lorsque cela est possible, même si cela peut sembler anachronique.

II-1/ Les collaborateurs doivent pouvoir participer à la prise de décision.

Il s'agit de s'affranchir des méthodes du début du siècle, époque au cours de la-

2 Observatoire social de l'entreprise, regards croisés entre chefs d'entreprise et salariés, sondage Ipsos pour le CESI en partenariat avec Le Figaro, avril 2016.

quelle le porteur de projet ou de la problématique, qui était souvent le cadre du service, présentait à la fois sa vision des choses et le plan d'action associé. 9 fois sur 10 tout ceci était validé sans observation, sans réelle prise en compte de l'avis des personnes présentes autour de la table. Aujourd'hui, avec cette méthode, vous avez toutes les chances de vous retrouver rapidement seul autour de la table. Prenant en compte les attentes des équipes, il faut **donner la possibilité de participer à la prise de décision**.

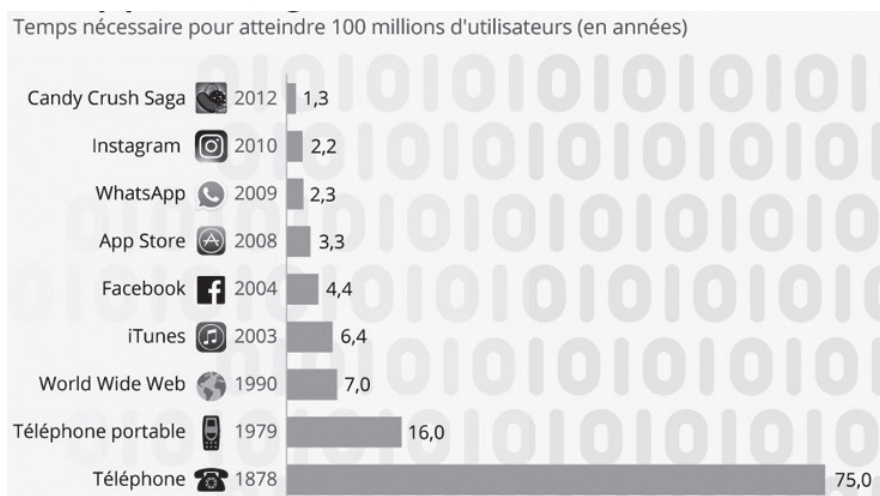
Il n'est bien entendu pas envisageable que tout le monde participe à chaque prise de décision. Mais un maximum de personnes doit pouvoir le faire. Une réunion de travail, ce doit être un moment et un lieu où chacun contribue. Pour cela, le meilleur moyen que j'ai trouvé à ce jour, c'est **d'utiliser les techniques de créativité** basées sur deux grands temps : la divergence pendant laquelle on ouvre et on recense un maximum d'options, sans jugement et sans censure, puis la convergence où il s'agit de faire des choix judicieux à partir de critères de priorisation. J'ai été bluffé par la puissance de ces techniques qui demandent au manager d'exposer sa problématique et de déterminer les attendus de la séance (orientations d'un projet de service, plan d'action,...). Entre les deux, il participe comme un autre collaborateur et délègue l'animation à un facilitateur. Cette méthode s'avère facile à gérer pour le manager, adaptée aux attendus des équipes et efficace en matière de livrables en fin de séance. Il doit donc faire confiance et lâcher prise avec son référentiel de manager du siècle dernier. Le choix du facilitateur est évidemment primordial et pour cela quelques prises de référence s'avèrent judicieuses. C'est ce qui a été fait au sein de la CAF de la Haute-Garonne grâce à une formation organisée dans un format de trois sessions de deux jours, proposée aux managers d'équipes ou de projets et assuré par Mélanie Grillou-Jonville, animatrice et facilitatrice en créativité. Le Directeur de la CAF, Jean-Charles Piteau, a souhaité valoriser cette formation comme un symbole du développement d'un management plus proche des équipes. La production de solutions lors de ces séances a permis le développement progressif de nouvelles habitudes de travail en mode créatif, avec l'appui de facilitateurs internes intervenant ponctuellement et à la demande. C'est par exemple avec ces méthodes que de nombreux freins à un large déploiement du télétravail ont pu être levés. Plus de 11 % des agents de la CAF télétravaillent à ce jour.

II-2/ Le numérique facilite l'intrapreneuriat, source de motivation des équipes et de performance de l'organisme

Nous vivons une époque où le numérique facilite l'entrepreneuriat, la création d'entreprise. 60 % des jeunes de moins de 30 ans voudraient créer leur propre emploi (ou entreprise) selon un sondage Opinionway de janvier 2017³. Pourquoi ne pas laisser cette possibilité offerte au sein de l'entreprise ? Lorsqu'un collaborateur apporte une idée que manifestement personne n'avait eue avant lui et qui s'avère prometteuse, pourquoi ne pas lui proposer de la rendre réelle ? Je veux parler ici d'**intrapreneuriat**. C'est ce qu'a fait Google dès 2004, c'est-à-dire quasiment lors de sa création, en laissant leurs employés vaquer aux projets de leur choix un jour par semaine. C'est le « 20 % time ». Même si ce système a été décrié car certains ont estimé qu'il s'agissait en réalité d'un « 120 % time », le retour sur investissement pour Google a été fort, plusieurs applications à succès ayant en réalité été créées dans ce cadre. Aujourd'hui

3 Étude OpinionWay pour l'Union des auto-entrepreneurs, à l'occasion du 24^e Salon des Entrepreneurs de Paris, janvier 2017.

se développent des start-up internes pour favoriser l'innovation et profiter des potentialités des intrapreneurs. C'est notamment ce que fait La Poste depuis 2014 en n'hésitant pas à détacher des salariés sur leur projet durant douze à dix-huit mois, période pendant laquelle ils continuent à percevoir leur salaire et reçoivent une dotation de 100 000 euros pour financer leurs créations. Selon les répondants à une enquête menée par Deloitte en 2017, en partenariat avec Viadeo et Cadremploi, auprès de 4 000 personnes⁴, seulement 9 % des entreprises possèdent actuellement un programme d'intrapreneuriat alors que 74 % des participants à l'enquête souhaitent commencer la démarche d'intrapreneur d'ici les trois prochaines années. Créer un tel programme constitue donc une réelle plus-value pour le management d'une entreprise. C'est même indispensable dans un monde numérique où les changements sont de plus en plus nombreux et rapides, comme l'illustre la figure suivante, réalisée par le ministère allemand de l'économie et de l'énergie :



En 2016, il a fallu moins d'un mois pour que le jeu « Pokemon go » atteigne les 100 millions d'utilisateurs !

Ces deux premières parties ont présenté un modèle de management adapté à l'ère numérique. En complément, le manager doit travailler sur certaines compétences qui l'aideront à se montrer crédible pour déployer un tel modèle.

III- Quel travail de développement personnel le manager doit-il réaliser pour être dans le tout numérique ?

Certaines compétences vont aider le manager à gagner la bataille de la crédibilité : humilité et curiosité sont complémentaires pour cela.

4 *Intrapreneuriat : effet de mode, ou vague de fond ?*, étude menée par Deloitte, en partenariat avec Viadeo et Cadremploi, auprès de 4 000 personnes en France en 2017.

III-1/ Humilité et curiosité pour susciter l'adhésion des équipes

La **curiosité** est une compétence à développer ou entretenir. Le manager doit en effet rester en veille, notamment sur le monde du numérique. Si on ne lui demande pas d'être à la pointe de toutes les technologies, s'il veut renforcer sa place de leader, il doit pouvoir d'une part parler le même langage que son équipe et d'autre part proposer des pistes de travail qui donnent envie de s'impliquer. Pour cela, il s'informer, se former, lira et restera attentif à son environnement. Il s'agit de tester, expérimenter, montrer son intérêt pour les nouveautés et être réellement proche de ses équipes.

En complément, l'**humilité** est aujourd'hui indispensable dans le couteau suisse des compétences du manager. Sa légitimité n'est plus technique, la hiérarchie n'impressionne plus grand monde. Il faut donc faire preuve d'humilité pour accepter cette situation, surtout s'il a déjà suffisamment d'expérience pour avoir manager dans l'ère pré-numérique. Le leader humble sait à la fois assumer ses responsabilités envers son équipe et reconnaître leurs efforts. En complément, il déploiera une écoute active. Comme l'a dit Jacques Perrin, « *L'humilité, c'est de savoir écouter* ». Le manager conserve bien entendu des convictions et une hauteur de vue mais il doit savoir accueillir les avis et idées de ses collaborateurs. Accueillir signifie les comprendre, les analyser et en tenir compte s'ils sont utiles au projet.

S'il est une catégorie de professionnel qui sait écouter, ce sont les coachs. Alors pourquoi ne pas s'en inspirer ?

III-2/ S'inspirer de l'attitude des coachs pour libérer le potentiel des équipes

Quelle est donc cette **attitude de coach**, qui serait adaptée au management à l'ère du numérique ? C'est l'attitude qui permet de combiner les deux objectifs suivants : faire en sorte que le travail soit fait et développer son équipe. Selon « Le guide du coaching au service de la performance » de Sir John Whitmore⁵, « *le but du coaching est de libérer le potentiel des gens pour maximiser leur niveau de performance. Il s'agit de les aider à apprendre plutôt que de leur enseigner* ». L'attitude du coach permet de progresser sur les domaines suivants :

- ▼ **Le temps.** Pour en gagner, nous sommes parfois tentés de faire à la place de ou d'indiquer avec précision le comment. Si le gain peut-être immédiat, il ne le sera absolument pas sur le moyen ou le long terme. Il est préférable d'accompagner son collaborateur dans la recherche de solution,
- ▼ **La qualité.** Pour la favoriser, mieux vaut susciter une prise de conscience et un sens des responsabilités au sein de son équipe que d'exiger une perfection sans donner de sens.
- ▼ **L'implication.** Donner un plan d'action ficelé ne va pas favoriser l'implication de ses collègues de travail mais plutôt générer de la résistance et un manque d'appropriation. Une attitude de coaching associera l'équipe dans la coproduction du plan d'action.

⁵ Sir John Whitmore, *Le guide du coaching au service de la performance : principes et pratiques du coaching et du leadership*, 5^{ème} éd., éditions Maxima, 2018.



- ▼ **L'engagement.** Pour que les attentes des individus et les missions de l'entreprise se rencontrent, il faudra créer du sens et des raisons d'agir pour les collaborateurs... encore un job pour le coach.

Dans le tout-numérique, le coach nous enjoint à revoir le proverbe attribué au Sénat romain « diviser pour mieux régner » en « partager pour mieux performer ».

III-3/ Accepter l'erreur et ne pas chercher la perfection : difficile mais indispensable

Accepter l'erreur demande un gros effort pour les managers. C'est cependant indispensable car numérique rime avec rapidité et réactivité. Et pour apprendre et progresser vite, il faut se tromper, chuter. Même Teddy Riner, qui n'a pas perdu un combat de judo depuis 2010, chute tous les jours à l'entraînement. Comment libérer le potentiel de ses collaborateurs s'ils travaillent avec une épée de Damoclès au-dessus d'eux tenue par le cadre et menaçant de s'abattre à la moindre erreur ? La notion de confiance placée dans le collaborateur doit aller jusqu'à ce droit à l'erreur. Si le droit à l'erreur est une revendication légitime des équipes, le manager est là pour les aider à « échouer vite », c'est-à-dire ne pas faire fausse route pendant des semaines ou des mois. C'est la notion de « *fast fail* » dont il est question. Pour cela, les méthodes de travail favorisant l'expérimentation accompagnée d'une évaluation permanente des projets sont les plus indiquées. Le manager pourra à ce sujet utilement consulter un ouvrage sur les méthodes de travail agiles et mettre ainsi concomitamment en œuvre sa nouvelle compétence en matière de curiosité.

En parallèle, le manager ne doit **pas chercher la perfection**. Même si « personne n'est parfait », « la perfection n'est pas de ce monde », il n'est pas rare que l'on entende « c'est très bien, mais... ». Dans les faits, chaque manager préfère un travail parfait à un bon travail. Pourtant, la recherche de perfection entraîne inévitablement une inhibition des potentiels, épuise les équipes et globalement empêche une mise en action rapide et efficace. Or, en matière de numérique, comme nous l'avons vu plus haut, la mise en action rapide est évidemment essentielle.

IV- De la distribution de l'information à l'interconnexion des compétences de ses collaborateurs

En accord avec ce qui est écrit plus haut, le manager du XXI^{ème} siècle occupe le terrain, écoute chaque membre de son équipe plusieurs fois par semaine afin de les accompagner, les conseiller, se rendre compte de leurs difficultés. De ces interactions vont naître les projets de demain et le succès de leur genèse.

Paradoxalement, les compétences relationnelles sont reines à l'heure du numérique. Si le manager n'est plus le sachant, il doit toutefois faire l'effort de s'intéresser au numérique, être présent sur les réseaux sociaux et comprendre ses évolutions.

Faire confiance et lâcher prise, instaurer un climat créatif dans les équipes, être curieux et savoir écouter ou encore accepter l'erreur sont autant de possibilités

pour développer le leadership d'un manager. Le manager devient un facilitateur de la réussite collective plutôt qu'un distributeur d'information et de tâches. Pour que son action soit efficace, il ne peut pas agir seul ; elle sera efficace si elle s'inscrit dans un véritable projet de transformation managériale et une stratégie de transition numérique portés par l'entité dans laquelle il exerce.

Et les compétences techniques alors ? Elles ne sont pas oubliées, mais elles sont le plus souvent détenues par les machines, et les précieuses personnes qui les programment.

Pour terminer, je ne résiste pas à la tentation de citer Joël de Rosnay pour synthétiser cet article : « *Le rôle du leader est enrichi car il n'est plus porteur de crainte, de contrôle ou de punition, mais de coopérations et de participation à la prise décision, de co-régulations* »⁶.

6 Joël de Rosnay, *Surfer la vie : comment sur-vivre dans une société fluide*, éditions LLL, 2012.