

## DIGITAL ET MANAGEMENT

# POURQUOI LE DIGITAL CHANGE NOTRE FAÇON DE MANAGER ?

Texte Frédéric Rey Millet

LE MÉTIER DE MANAGER, QUI N'ARI EN D'IMMANT, EST UN ENSEMBLE DE TECHNIQUES POPULARISÉES AU DÉBUT DU XX<sup>E</sup> SIÈCLE. EN 2016, LE DIGITAL BOUSCULE NOS CROYANCES ANCRÉES DEPUIS PLUS DE CENT ANS. LE PREMIER RÉFLEXE SUR LE DIGITAL A ÉTÉ : « C'EST RIDICULE ». NOUS SOMMES AUJOURD'HUI À MI-CHEMIN ENTRE LES PHASES DEUX : « C'EST DANGEREUX », ET TROIS : « C'EST ÉVIDENT ». RÉSISTER À CETTE RÉVOLUTION NE SERAIT QU'É REPRODUIRE LE DÉNI DE RÉALITÉ DE KODAK QUI A SOUS-ESTIMÉ LE MARCHÉ DE LA PHOTO NUMÉRIQUE ET DISPARU EN QUELQUES ANNÉES ...



ela fait maintenant depuis 46 ans que, chaque année, les hommes les plus puissants de la planète se rencontrent à Davos.

Cette chic station suisse a réuni fin janvier 2016, 2 500 décideurs politiques et, surtout, économiques de 140 pays sur le thème de la quatrième révolution industrielle. The future of jobs rapport qui y a été présenté, analyse l'impact du digital sur la nature du travail de demain. Trois chiffres-clés illustrent l'importance du tsunami silencieux que nous sommes en train de vivre : dans la plupart des pays, les emplois experts et les compétences spécifiques n'existaient pas il y a cinq ou dix ans. Ensuite, plus de la moitié des enfants en primaire aujourd'hui travailleront à des postes qui n'existent pas encore. Et troisième constat : plus d'un tiers des compétences qui seront demandées en 2020 ne sont pas considérées comme cruciales aujourd'hui. Les compétences sociales, à savoir la capacité à travailler en équipe, dans des communautés (réelles ou virtuelles) seront davantage recherchées que les compétences techniques pointues. Cette nouvelle façon de travailler nécessitera des managers d'un autre type. Croire que l'émergence de communautés et d'entreprises horizontales signera l'arrêt de mort du manager est une croyance dangereuse. Comme le rappelait Friedrich Nietzsche, les convictions sont des ennemis

de la vérité plus dangereuses que les mensonges. Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir s'il faut craindre ou espérer la digitalisation de notre économie mais de savoir comment s'y préparer. Cette révolution, à l'origine technique, est devenue culturelle. Son succès dépendra de l'engagement des managers et de leur volonté à contribuer à sa réussite. Et pour cela, le manager doit faire face à trois pièges...

## L'INFORMATION N'EST PLUS SYNONYME DE POUVOIR

Nous consacrons plus de cinq heures quotidiennes à Internet. Aux États-Unis, 60 % de l'accès au web se fait via un smartphone ou une tablette. Le digital est donc nomade et omniprésent. L'accès à une connaissance illimitée est devenu possible. Les efforts désespérés de certaines entreprises pour contrôler l'accès à l'information relève d'un débat du siècle dernier. Le mythe de « l'information, c'est le pouvoir » ne résiste pas à l'ère du digital. Le manager ne peut plus tout savoir, ne peut plus tout contrôler et doit accepter de dire « je ne sais pas ». C'est une sacrée révolution culturelle pour les managers, à qui on a assené pendant des décennies que l'information c'était le pouvoir. Il s'agit d'un phénomène d'inversion de la transmission : la personne la plus pertinente dans l'entreprise sur l'utilisation de Twitter n'est sans doute pas le PDG, mais plus

probablement le stagiaire qui vient d'arriver. Le premier a au mieux fait l'effort de s'y mettre, quand le second a construit ses capacités cognitives sur une utilisation intensive de ce type d'outil. Depuis Google, toute forme de savoir est à un clic de distance : et il y a probablement quelqu'un de plus expérimenté, de plus pédagogue ou tout simplement de plus pertinent que le manager direct qui a écrit un article ou posté une vidéo sur YouTube pour transmettre ses compétences.

« Vouloir être tout le temps connecté c'est vraisemblablement ne plus être connecté à soi-même et aux autres. »

## Seul S en Semble ?

Comme l'indique Sherry Turkle, professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT) dans son ouvrage *Alone together*, le digital est notre meilleur ennemi et notre pire ami. Il nous offre des réponses à toutes les questions que nous posons, nous permet d'intégrer des communautés d'amis virtuels sans les avoir jamais rencontrés. Malheureusement, les études réalisées par le MIT montrent que certaines valeurs humaines sont mises à mal avec le digital.

## Nos partenaires

### OCTO TECHNOLOGY

Fondé en 1998, OCTO Technology est un cabinet de conseil et de réalisation IT aujourd'hui présent dans cinq pays : la France, le Maroc, la Suisse, le Brésil et l'Australie. Les consultants OCTO accompagnent leurs clients dans la transformation digitale de leurs entreprises en intervenant à la fois sur la technologie, la méthodologie, le management et la compréhension de leurs enjeux métiers. OCTO s'est positionné à chaque participation sur le podium du palmarès Great Place to Work® des entreprises de moins de 500 salariés où il fait bon travailler. Depuis 2008, le cabinet organise en parallèle USI – Unexpected Sources of Inspiration - qui s'est imposée comme une référence parmi les conférences internationales sur la transformation digitale de nos sociétés.

www.octo.com

### ETHIKONSULTING

Depuis dix ans et après plus de 400 missions réalisées, Ethikonsulting cabinet conseil en innovation managériale se fixe comme ambition de redonner le sourire aux managers. Les dirigeants, Isabelle et Frédéric Rey-Millet, ont publié en 2015 aux éditions Stéphane Leduc *Management Gam* ouvrage ré-édité au bout de cinq mois. Le jeu est notre premier mode d'apprentissage et fonctionne toute notre vie. Il participe aussi du plaisir de partager et d'apprendre : pourquoi ne pas l'utiliser dans notre vie professionnelle ? Ainsi est née la Management Box, serious game de douze jeux utilisés par plus de quinze entreprises du CAC 40 ainsi que de nombreuses PME.

www.ethikonsulting.com

L'empathie, à savoir la capacité à se mettre à la place de l'autre, a diminué de 40 % chez les collégiens « digital natives » par rapport aux collégiens des générations précédentes. Le digital peut nous isoler. Le manager doit donc créer voire recréer du lien. Le digital est l'ère du seul ensemble alors que le manager digital représente le tous ensemble. Depuis plus de cinq ans, la durée des réunions dans les entreprises connaît une inflation digne des pays d'Amérique du Sud au meilleur de leur forme. En clair, là où il fallait une heure pour prendre une décision sur un dossier, il est nécessaire de prévoir 1h30 voire pire : planifier une seconde réunion. La raison de cette déconnexion est connue de tous : le smartphone. Un « digital native » comme Google a pris le sujet très au sérieux. Les organisateurs de réunions chez Google doivent indiquer dans l'ordre du jour des meetings si l'utilisation de PC, tablettes ou smartphones est nécessaire... ou pas. Manager à l'heure du digital, c'est remettre du lien et de l'empathie au sein des équipes. C'est obliger ses collaborateurs à couper leur smartphone pour réfléchir avant d'agir, pour s'écouter mutuellement et pour recevoir des feedbacks. Vouloir être tout le temps connecté c'est vraisemblablement ne plus être connecté à soi-même et aux autres.

« Manager c'est s'occuper des autres et cela nécessite au préalable de réfléchir à comment le faire »

Aller plus vite mais réfléchir moins

Un des avantages décisifs du digital repose sur l'utilisation des temps morts. Par exemple, vous avez décidé d'offrir une boîte de chocolats pour la Saint-Valentin à l'amour de votre vie. Pas de chance, vous n'êtes pas le seul à avoir cette idée. Trente minutes d'attente pour partir avec votre boîte enrubannée. Bonne nouvelle : avec votre smartphone, vous adressez cinq mails, relisez une offre commerciale et envoyez des SMS à votre conjoint, votre fille aînée et votre partenaire de tennis. Malheureusement cette accélération liée au numérique peut vite devenir

schizophrénique. Nous recevons en moyenne un peu moins de cent e-mails par jour. Les cadres français estiment consacrer plus de cinq heures par jour en moyenne à consulter leur messagerie (selon l'étude Adobe publiée en août 2015). Ces chiffres masquent d'énormes disparités. Un double piège est donc à éviter. Tenter de vouloir traiter l'infobésité croissante et de faire le plus rapidement possible. Entre les e-mails et vous, le combat est perdu d'avance : ils sont beaucoup trop nombreux... Le rôle du manager est bien entendu d'accompagner le digital. Cela n'aurait pas de sens de continuer à faire en dix minutes ce que l'on peut faire en une. Sa mission est-elle de passer plus de la moitié de son temps à lire et répondre à des e-mails ? Le temps d'attente doit-il être systématiquement utilisé pour agir ? Manager c'est s'occuper des autres et cela nécessite au préalable de réfléchir à comment le faire. Coupez votre messagerie et votre portable pour réfléchir avant d'agir. Gandhi, qui n'avait pourtant pas encore de portable disait qu'« il y a plus à faire de la vie, que d'augmenter sa vitesse »

Que faire alors ?

Je vous propose trois pistes d'action à mettre en œuvre dès la fin de la lecture de cet article : d'abord, faites plus simple. Un enfant de cinq ans sait commander un véhicule avec l'application Uber. Soyez le manager digital qui simplifie la vie de ses collaborateurs. Simplifier, cela consiste à abandonner certaines croyances issues du siècle dernier. Par exemple, à quoi sert l'entretien annuel d'évaluation ? De très nombreux responsables des ressources humaines n'y croient plus. Rencontrer une fois son collaborateur pour échanger sur l'année en cours est une idée séduisante mais la vie des organisations n'est plus rythmée annuellement. Grâce au digital, il se passe quelque chose à chaque instant. Pourquoi attendre un an pour évoquer les sujets qui comptent vraiment entre un collaborateur et son manager ? Pourquoi ne pas remplacer ce pensum annuel par dix entretiens mensuels thématiques (motivation, mobilité, formation, fixation d'objectifs...) d'une heure chacun ?

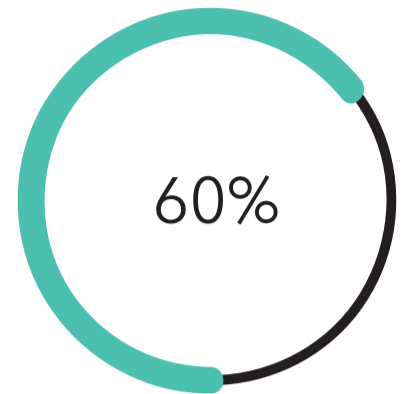
Il faut également faire plus fun ! En 2015, les Américains se sont connectés à Internet

à plus de 60 % via un smartphone ou une tablette grâce à des applications. Leur succès incroyable est simple : elles nous font vivre des expériences quotidiennes positives. Le jeu World of Warcraft créé en 2004 réunit une communauté de plus de 10 millions de joueurs. Le nombre d'heures cumulées consacrées à ce jeu par ces derniers depuis sa création approche les sept millions d'années. En 2020, la moitié des actifs en France seront issus de la génération millénaire. Leur façon d'apprendre et de grandir est communautaire, instantanée et fun. Quelles expériences positives et quotidiennes allez-vous faire vivre aux candidats rencontrés, à vos collaborateurs, à vos collègues ou à votre boss ? La croyance qui consiste à penser que le travail est une chose sérieuse en se prenant au sérieux ne résistera pas à la gamification des entreprises. Pourquoi y aurait-il une frontière étanche entre une vie personnelle riche de rencontres, fun, et la vie professionnelle, triste et insipide ?

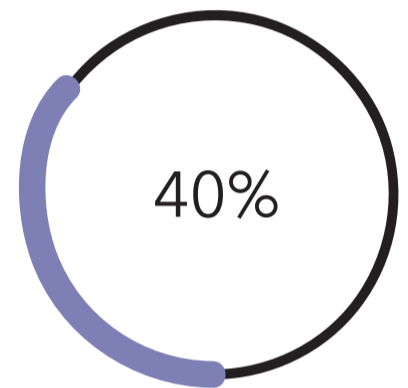
« La capacité du manager à proposer un rêve accessible restera un basique du management que vous soyez à l'âge de pierre ou à l'âge du digital. »

Enfin, soyez affable. La récente sortie de Star Wars 7 : le réveil de la force a rappelé que dans nos entreprises, trop de « Dark Vador » côtoient trop peu de « Maître Yoda ». Le digital met une pression d'enjeu élevée dans nos organisations. Tout est visible, tout est tracé, vos succès et vos points forts mais également vos échecs et vos erreurs. Le rôle du manager digital sera d'être aimable et bienveillant, d'être quelqu'un à qui on peut parler, qui écoute et qui comprend. Le digital peut nous donner l'illusion d'une toute puissance où tout serait possible et améliorable. Pour éviter de devenir le manager Big Brother qui prédit et sait tout grâce au digital, il faut se concentrer sur l'essentiel, être affable, aimable et se méfier du mieux car il est souvent l'ennemi du bien...

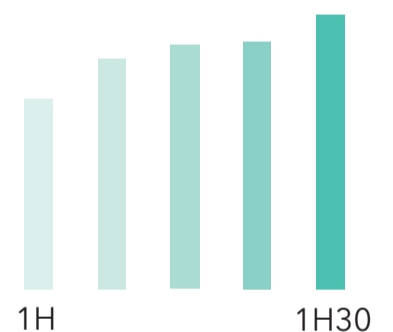
Terminons par une journée de novembre 2015 à Vienne. Chaque année depuis huit ans se tient le Peter Drucker Forum, sorte de Davos du Management. Je fus marqué par l'intervention de Marten Mickos, fondateur de MySQL et start-upper renommé. Un journaliste lui posa la question suivante : en quoi le management d'une grande entreprise diffère-t-il de celui d'une start-up ? Sa réponse ? « Je préfère commencer par ce qui est immuable et ne changera jamais, quelle que soit la taille de l'entreprise, la génération à laquelle vous appartenez. Ce qui ne changera jamais, c'est le pourquoi. C'est le sens de l'action. La capacité du manager à proposer un rêve accessible restera un basique du management que vous soyez à l'âge de pierre ou à l'âge du digital »



60% DE L'ACCÈS AU WEB S'EFFECTUE VIA SMARTPHONES ET TABLETTES AUX ÉTATS-UNIS GRÂCE À DES APPLIS.



DIMINUTION DE L'EMPATHIE CHEZ LES COLLÉGIENS «DIGITAL NATIVES».



AUGMENTATION DU TEMPS DE RÉUNION DEPUIS 5 ANS.



PLUS DE LA MOITIÉ DES ENFANTS ACTUELLEMENT EN PRIMAIRE EXERCERONT DES MÉTIERS QUI N'EXISTENT PAS ENCORE.



1/3 DES COMPÉTENCES QUI SERONT DEMANDÉES EN 2020 NE SONT PAS ENCORE CONSIDÉRÉES COMME CRUCIALES.

Pour aller plus loin

Nous vous recommandons ces quelques ouvrages de références, si vous voulez en savoir plus sur le sujet.

Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises - Isaac Getz et Brian Carney (Flammarion, 421 pages)

Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées - Frédéric Laloux (Diateino, 490 pages)

Managez votre tribu - Dave Logan, John King et Halee Fischer-Wright (Leduc.S, 320 pages)

Management game : Les nouvelles règles du jeu pour redonner le sourire aux managers Frédéric et Isabelle Rey-Millet (Leduc.S, 320 pages)

Cessez d'être gentil, soyez vrai ! - Thomas d'Ansembourg (L'Homme, 264 pages)

Le pouvoir du moment présent - Eckart Tolle (Edition 84, 256 pages)

Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management Vineet Nayar (Diateino, 231 pages)

La Fin du management : Inventer les règles de demain - Gary Hamel (Vuibert, 249 pages)

#Workout: Games, Tools & Practices to Engage People, Improve Work, and Delight Clients (Management 3.0) - Jurgen Appelo (Happy Melly Espresso, 470 pages)

Netflix Culture : Freedom & Responsibility <http://fr.slideshare.net/reed2001/culture-1798664>

