

L'entreprise numérique: trois enjeux pour les managers 4.0

Dans le cadre de la préparation du huitième congrès HR Sections Romandes, une étude de l'Université de Fribourg porte sur le sens du travail face aux transformations technologiques. Tiré d'un cas de l'étude, cet article s'intéresse aux impacts des outils de communication de l'entreprise numérique sur l'activité managériale.

Texte: Bertrand Audrin et Eric Davoine



Bertrand Audrin est assistant diplômé à l'Université de Fribourg et Unidistance.

L'entreprise numérique fait les grands titres de la presse spécialisée et grand public. La technologie numérique implique en effet de grands changements en matière de modèle d'affaire, de structure organisationnelle, de compétences et de métiers. Sous une notion unique se cachent plusieurs changements technologiques: Big Data, Industrie 4.0, Applications mobiles, Internet of Things, Digitalisation des services, Virtualisation de l'organisation, Smart Workplace, etc. De nombreux auteurs soulignent que la digitalisation de l'organisation amène non seulement un changement de culture de travail, mais aussi un changement de culture d'encadrement, plus virtuel, plus horizontal et plus connecté. Certains parlent de «leadership 4.0» ou des «digital leaders» pour caractériser ce nouveau style d'encadrement. Nous nous sommes intéressés aux impacts concrets de la digitalisation sur l'activité managériale ou sur les rôles managériaux.



Eric Davoine est professeur ordinaire à la Chaire Ressources humaines et organisation (RHO) de l'Université de Fribourg. www.unifr.ch/rho

Les «nouveaux» outils de communication

Nous avons mené une étude de cas dans une entreprise romande connue pour ses «meilleures pratiques» sur la base d'entretiens avec une quinzaine de managers. Nous avons cherché à identifier comment les managers utilisaient les nouveaux outils de communication de l'entreprise et quels étaient les principaux enjeux de ces outils sur les rôles managériaux. Concrètement, les outils de communication de l'entreprise digitale, c'est d'abord l'e-mail, auquel viennent s'ajouter un intranet doté d'une couche sociale (cela signifie que les utilisateurs disposent d'un profil individuel et peuvent commenter les informations postées), un réseau social d'entreprise construit autour de communautés et de groupes, un logiciel de gestion de projet collaboratif ainsi qu'une application de communication instantanée multi-médias (audio, vidéo, texte). Ces différents outils permettent d'envoyer et recevoir de l'information de manière instantanée, dans le monde entier et sur tout type de supports. Ils permettent de réduire les contraintes liées à l'espace et au temps, par exemple en favorisant les séances virtuelles multi-pays ou en favorisant le télétravail. Ces outils génèrent aussi dans l'organisation une communication pléthorique avec de gros volumes d'information, les échanges ayant souvent lieu sur plusieurs médias en parallèle. Pour les managers, nous identifions plusieurs enjeux, parmi eux la gestion de l'information, la visibilité en ligne et la prise de décision que nous présentons dans les paragraphes suivants.

Une gestion «customisée» de l'information

Pour les managers, c'est d'abord la gestion de l'information qui change avec ces outils. Face aux volumes importants d'information, les managers mettent au point des techniques de filtrage de l'information. Certains managers définissent avec leurs équipes des codes de communication pour gérer au

«La capacité d'un manager à filtrer puis à diffuser l'information aux bonnes personnes de manière ciblée devient une compétence clé.»

Bertrand Audrin

mieux les échanges. Quel canal utiliser pour quel type d'information? Comment formuler les messages pour que l'information soit la plus facile à appréhender? D'autres managers utilisent des paramètres de boîte mail comme catégories de priorités, par exemple en hiérarchisant les émetteurs ou, comme l'avoue un manager interrogé, en ne perdant pas de temps à lire les messages sur lesquels ils ne sont qu'en copie. La capacité d'un manager à filtrer puis à diffuser l'information aux bonnes personnes de manière ciblée devient une compétence clé. Les managers ne se contentent pas de transmettre l'information brute (le traditionnel «For your information») mais y ajoutent une contribution personnelle, la mettent en perspective, la «customisent» afin de s'assurer que le message soit reçu de la bonne manière par leurs équipes ou par d'autres interlo-

Conférence

Eric Davoine interviendra au prochain Congrès HR Sections Romandes, le 12 septembre 2017 à l'Université de Lausanne, dont HR Today est le partenaire média. Il présentera les résultats détaillés de son étude sur le sens au travail dans un univers numérique. Programme complet et inscriptions sur www.congres-romand.ch

cuteurs. Certains canaux de communication sont plus indiqués pour certains messages que pour d'autres: il faut par exemple savoir identifier quand la situation requiert une diffusion large via le réseau social d'entreprise ou l'intranet ou plutôt un échange plus restreint via un e-mail, une liste de distribution, ou un entretien face-à-face via skype. Cela variera en fonction des publics cibles, des problématiques ou des contenus à partager. Savoir sélectionner mais aussi transmettre l'information de manière efficace a toujours été une compétence managériale clé. Mais à l'heure numérique, la légitimité du manager 4.0 se construit de plus en plus sur cette capacité à filtrer et à customiser l'information transmise.

Gérer sa visibilité et celle de son équipe

La dimension globale des outils de communication permet aux managers de bénéficier d'une exposition beaucoup plus large, au-delà de son unité et de son entreprise. La participation à des communautés internes est un vecteur important de visibilité pour les managers. Par exemple, le réseau social d'entreprise permet de participer à plusieurs communautés et d'échanger avec d'autres membres de l'organisation. Comme le souligne une manager interrogée, cette plateforme peut permettre aux managers et à leurs équipes de sortir de l'anonymat et de gagner une certaine popularité et une crédibilité au sein de l'entreprise, grâce à des partages d'expérience avec des communautés ciblées. Certains managers ont développé une grande capacité de mise en scène, particulièrement via la vidéo. Alors qu'il y a quelques années encore la publication de vidéos à l'interne impliquait des compétences et du matériel de pointe, les nouveaux outils facilitent l'enregistrement et le montage de capsules vidéo qui peuvent ensuite être immédiatement partagées sur les diverses plateformes. Gérer sa visibilité implique aujourd'hui non seulement de communiquer et d'informer, mais de rendre visible et distinctif ses contributions en maîtrisant différentes techniques de communication, parfois sophistiquées.



iStock

Assumer la responsabilité et la coordination des processus décisionnels

Les outils de communication de l'entreprise numérique ont des implications pour la gestion du processus décisionnel, car la technologie facilite la participation d'un plus grand nombre d'acteurs au processus de décision. Le logiciel de gestion de projet collaboratif permet par exemple de réunir des cercles décisionnels qui incluent également les partenaires externes. Les managers ont une charge d'animation et de communication soutenue sur cette plateforme afin de coordonner les échanges et de faire avancer le processus décisionnel. Certains managers abusent de cette possibilité de consultation et inondent leurs pairs et supérieurs d'e-mails, pouvant ainsi invoquer, le cas échéant,

que les parties prenantes importantes avaient été tenues informées. Les managers doivent arriver à gérer ces cercles décisionnels élargis pour garantir l'aboutissement des décisions. Face à un rôle de décideur qui s'exerce différemment dans l'entreprise numérique, le manager doit garder le contrôle sur le processus décisionnel pour pouvoir assumer la responsabilité des décisions.

Ces trois enjeux correspondent à des compétences clés pour le manager dans l'entreprise numérique: savoir catégoriser et customiser l'information, et pas simplement transmettre; savoir rendre visible les contributions de son équipe avec des outils multiples; savoir gérer les modes participatifs en identifiant ses responsabilités et sa part décisionnelle. ■

Annonce



Avec le soutien du Pour-cent culturel Migros

Ma réussite personnelle:

«FORMER DE MANIÈRE INDIVIDUELLE ET AVEC CRÉATIVITÉ.»

Concevez les situations d'apprentissage de vos étudiants et collaborateurs avec plus d'assurance, plus de créativité et en utilisant des méthodes favorisant l'apprentissage.

Certificat FSEA formateur/trice de pratique

- Accompagner individuellement des personnes dans un apprentissage, FFA FP
- Soutenir des processus d'apprentissage individuels, FFA BF-M3

Envie d'une formation continue?

Alors présentez-vous pour l'obtention du **certificat FSEA formateur/trice d'adultes** ou du **brevet fédéral de formateur/trice**.

Conseil et inscription: tél. 0844 844 900 ou ecole-club.ch

école-club

MIGROS