

La transformation digitale de l'entreprise passe par l'humain

Impliquer les collaborateurs dans le développement et la quête d'identité de l'entreprise, voilà la nouvelle fonction du manager, à l'heure où les salariés sont en quête de sens au travail.

L'ubérisation de l'être humain n'est pas pour tout de suite. Depuis que celui-ci a mis un pied dans la révolution digitale, ses craintes de se voir engloutir par l'intelligence artificielle vont crescendo. Mais contrairement à ce que voudraient nous faire croire certains blockbusters de science-fiction, l'individu, parce qu'il possède, en plus de son intelligence cérébrale, une intelligence émotionnelle, occupera le devant de la scène pour de longues décennies encore (euphémisme). Un constat largement partagé, surtout dans les milieux où les interactions entre personnes sont fréquentes. Comme dans le monde de l'entreprise, par exemple, où l'être humain a vu ses conditions de travail bouleversées par l'arrivée du numérique. Mais plus qu'une confrontation, il est acquis que ces deux types d'intelligence sont complémentaires. Et que l'être humain, par conséquent, doit être au cœur du digital dans l'entreprise.

Organisation mouvante

Le premier n'a d'ailleurs pas totalement cédé aux sirènes du « numérique tout-puissant ». Selon un sondage du Baromètre Digital Workplace Julhiet Sterwen/Ifop d'octobre 2018, 63 % des collaborateurs interrogés estiment que la transformation digitale est une véritable « révolution ». Un résultat qui prend plus de 10 points (74 %) chez les managers, tandis que 73% des salariés pensent que les évolutions numériques sont positives pour leur entreprise. Comment, dès lors, concrétiser ces chiffres, pour que cette « prise de conscience digitale » se transforme en gains (de temps, de productivité, d'argent...) ? Voici l'une des tâches les plus stratégiques et, donc, importantes, du « manager 2.0 » aujourd'hui : parvenir à rendre les collaborateurs concernés par le monde digital de leur entreprise afin qu'ils s'y investissent. Un rôle assez innovant, pour l'instant - la révolution numérique est en cours -, mais déjà primordial.

Comme le rappelle le site internet Archimag, « le digital permet aux organisations de se recentrer sur elles-mêmes, sur ce qui fait leur particularité. Avec le digital, les entreprises peuvent être structurées plus librement et laisser ainsi la place aux équipes, leur permettant d'être force de propositions et d'incarner, encore davantage, les valeurs et l'esprit du groupe. » Encore faut-il que les entreprises puissent « repenser leur organisation en fonction de leurs clients et de leurs collaborateurs ». Et, notamment, celui du manager, dont la dénomination doit évoluer progressivement en « manager-coach ». Sa fonction ? Veiller à ce que tout collaborateur dispose de l'autonomie nécessaire, au sein de l'entreprise, afin qu'il puisse s'imprégner de la « culture maison » et, in fine, apporter sa pierre à l'édifice, en faisant fonctionner sa créativité.

« Le manager se réinvente. Plus coach que chef, il encourage ses équipes à proposer des idées pour faire progresser leur activité et leur donne tout le support nécessaire pour les mettre en oeuvre.», précise Véronique Lacour, directeur exécutif groupe Transformation et Efficacité Opérationnelle chez EDF. Dès lors, place à une culture de l'horizontalité, très présente, par exemple, chez les géants américains du numérique que sont Google et Facebook. Dont le « génie » entrepreneurial est d'avoir su créer, davantage qu'une marque, une philosophie, afin que leurs collaborateurs, après un processus d'identification, s'investissent totalement dans leur entreprise. De

leur propre chef et à égalité. La récompense n'étant pas que pécuniaire. En prenant part à la définition et à l'évolution de leur boîte, les salariés obtiennent ce qui leur manque souvent aujourd'hui : le sentiment d'utilité. « Les salariés se sentent aujourd'hui écoutés, entendus, responsabilisés et autonomes » atteste Véronique Lacour. Et c'est au manager digital de susciter chez eux cette envie d'implication.

« Dimension de l'enthousiasme »

A lui de jouer sur les interactions personnelles, de prêter l'oreille à ses collaborateurs afin que leur voix soit prise en compte et qu'ils deviennent de plus en plus autonomes et responsables. Ce qui implique, chez le manager-coach, une grande connaissance des rapports humains, d'où la nécessité de préserver l'intelligence émotionnelle et une certaine dose d'empathie face à l'intelligence numérique. Autrefois placé sur un piédestal au sommet de l'entreprise, ce « leader » doit aujourd'hui mettre les mains dans le cambouis. « Le manager joue alors le rôle de facilitateur, explique le site internet Omninnov. Son rôle ne consiste plus à distribuer les pouvoirs mais à faire grandir la communauté. Exit le boss, le manager devient un développeur d'intelligence collective. »

Les outils numériques lui servent alors à véhiculer, en interne comme en externe, cette culture de l'horizontalité, grâce notamment à la communication digitale (réseaux sociaux, messageries instantanées...). Twitter ou LinkedIn regorgent ainsi de « posts managériaux », qui témoignent des changements de management radicaux opérés par telle ou telle boîte. Ce qui peut déboucher, à terme, sur une volonté de mimétisme de la part des autres entreprises, parfois « réfractaires au changement ». « Le changement de culture managériale est un travail de longue haleine », confie en effet Frédéric Rey-Millet, dirigeant du cabinet de conseil en management EthiKonsulting. Pour qui « le problème, c'est que les écoles de management forment trop souvent à des pratiques rationnelles. Or, le management est tout sauf une conception immanente, c'est quelque chose de très pratique. »

Et, on le sait, une mauvaise gestion des collaborateurs peut mener ces derniers à se sentir mal à l'aise au sein de l'entreprise. Ce n'est pas un hasard si, année après année, sondage après sondage, il ressort que le salarié est constamment en quête de sens dans sa vie professionnelle. Sens qu'il peine à trouver et que doit précisément lui offrir le manager-coach. « Le vrai sujet est : pourquoi vos équipes se lèvent le matin ? La dimension de l'enthousiasme est indispensable pour relever les défis », affirmait Jean-François Hadida, directeur d'Orange Campus, le 17 octobre dernier, lors d'une conférence sur « la métamorphose du management ». Où il a été notamment question de « gouvernance adaptative », à mi-chemin entre les cultures verticale et horizontale d'entreprise ; un management « en cercle » qui remette la main sur le système, afin de viser, plus que le « consensus », le « consentement » des collaborateurs.