



Adapter ses pratiques managériales à l'ère du numérique

L'enjeu

La montée en puissance du numérique entraîne un bouleversement des pratiques dans l'entreprise. L'information circule bien plus rapidement et connaît moins de frontières. L'inventivité du marché nécessite d'être plus que jamais à l'écoute de son environnement et de faire preuve de réactivité. Chacun est de plus en plus invité à partager ses découvertes et à s'exprimer sur de nouveaux espaces librement accessibles à tous. Tout cela conduit à une attente croissante d'autonomie chez les collaborateurs. Ce contexte impacte fortement les conditions d'exercice du management. Comment s'inscrire au mieux dans les bouleversements générés par la révolution numérique ?

Quatre évolutions majeures

HIER	AUJOURD'HUI	IMPACT SUR LE RÔLE DU MANAGER
L'information était détenue par la hiérarchie. Elle était source d'autorité.	L'information est beaucoup plus libre d'accès et circule en transverse.	► Redéfinissez votre rôle dans la gestion des flux d'information. Choisir quelle information relayer auprès de qui a longtemps fait partie de la valeur ajoutée et des leviers du manager. Perdre ce monopole de l'information peut être déstabilisant. Plutôt que chercher à le préserver, identifiez quelles nouvelles formes de valeur ajoutée vous pouvez apporter : • Donnez du sens à la multiplicité des informations à laquelle votre équipe est exposée. • Structurez, hiérarchisez et canalisez les flux d'information, qui pourraient sinon submerger vos collaborateurs. • Facilitez la circulation des informations les plus utiles.
La stratégie était déclinée en plans d'action annuels. Sur ces laps de temps, elle demeurait inchangée.	La stratégie doit être continuellement adaptée aux changements en cours.	► Promouvez une gestion agile des projets. Méfiez-vous des excès de la planification : le temps que le plan soit parfaitement au point, le contexte aura pu évoluer... Surtout, un plan très détaillé est difficile à ajuster et peut inciter à l'inertie. • Rappelez à vos équipes que l'incertitude et les turbulences sont inévitables. • Clarifiez l'orientation à long terme des efforts, mais n'engagez les travaux que sur une première avancée, en elle-même bénéfique. • Organisez les travaux de façon à ce que chaque nouvelle étape constitue non seulement une avancée mais soit aussi une source d'enseignements sur la façon de mieux atteindre les objectifs.
Le rôle du manager était de piloter la mise en œuvre des plans d'action.	Les collaborateurs doivent aussi contribuer à adapter l'entreprise aux évolutions de l'environnement.	► Donnez à vos collaborateurs des clés de lecture de l'environnement. Ils doivent disposer des points de repère qui les aideront à détecter des indices de changement importants pour l'entreprise ou à réagir à bon escient : • Communiquez et dialoguez sur les valeurs fondamentales qui doivent guider les comportements. • Faites de même sur les fondamentaux de la logique économique et stratégique de l'entreprise. Ex. : Quels types de clients sont censés nous préférer à la concurrence ? Pour quelles raisons ? quels sont les déterminants clés de la rentabilité de l'activité ? ► Encouragez la prise d'initiative. En particulier, clarifiez les marges de manœuvre de chacun et dans quelle mesure il est acceptable de se tromper en essayant de bien faire. ► Incitez vos équipes à s'ouvrir à l'extérieur et à faire circuler leurs idées et observations.
Les équipes étaient regroupées physiquement.	Les équipes sont plus dispersées et fonctionnent plus souvent à distance.	► Cherchez à pallier la distance. Le sentiment de communauté se crée et s'entretient moins naturellement que quand on se côtoie. Ex. : Organisez des moments de rencontre conçus pour aider les personnes à se connaître ; nourrissez l'identité de groupe en célébrant les accomplissements collectifs ou en animant une newsletter d'équipe. ► Soignez la clarté de communications. Les malentendus surviennent plus facilement et se règlent moins naturellement à distance. Ex. : Sur-communiquez sur les objectifs et les critères de satisfaction ; fixer des normes pour favoriser la clarté des échanges (fichiers partagés, comptes-rendus systématiques). ► Lâchez prise sur l'exécution au quotidien ou le nombre d'heures travaillées.